

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU

Markkinoinnin koulutusohjelma



PALVELUYRITYKSEN IMAGON MUODOSTUMISEEN VAIKUTTAVAT
TEKIJÄT JA IMAGON JOHTAMINEN

Case: Fregatti Oy Yrityspalvelut

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

10999

Markkinoinnin Pro gradu – tutkielma

Veera Lassila k77454

Syksy 2007

Markkinoinnin ja johtamisen laitoksenjohtajan päätöksellä
arvosanalla erinomainen, 80p 28/11 2007 hyväksytty
Sami Kajala ja Mika Westerlund

PALVELUYRITYKSEN IMAGOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT JA IMAGON JOHTAMINEN Case Fregatti Oy Yrityspalvelut

Tutkielman tavoitteet

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat palveluyrityksen imagoon vaikuttavat tekijät ja kuinka palveluyritys voi johtaa imagoon tehokkaasti ja tuloksellisesti. Tutkielma tehtiin toimeksiantona Fregatti Oy Yrityspalveluille, joka on yritystapahtumia järjestävä helsinkiläinen yritys. Näin ollen tutkielma tehtiin painottaen b2b –kentässä toimivien palveluyrityksien imagon muodostumista ja johtamista.

Lähdeaineisto ja tutkimustapa

Tutkielman teoreettinen lähdeaineisto koostuu imagon muodostumista ja johtamista käsittelevistä malleista ja työkaluista. Ensin pyritään selkeyttämään imagoon, maineeseen ja identiteettiin liittyvää terminologiaa, josta edetään imagon muodostumiseen vaikuttavien tekijöiden kautta imagon johtamisen malleihin. Empiirinen osa pyrkii vahvistamaan teoreettisen osan perusteella laaditussa viitekehyksessä esitettyjä oletuksia ja vuorovaikutussuhteita. Empiirisen osan tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Ennen teemahaastatteluja tehtiin myös joukko puhelinhaastatteluja keskeisimpien teemojen esiin nostamiseksi. Teemahaastattelujen haastattelurunkoa muokattiin paremmin vastaamaan tutkimusongelmaan ja toimeksiantajayrityksen tarpeisiin. Empiirinen aineisto analysoitiin ja tietoa yhdistettiin ja verrattiin teoreettisessa osiossa esitettyihin oletuksiin ja väitteisiin. Saadun tiedon perusteella pyrittiin vastaamaan mahdollisimman tyhjentävästi asetettuun tutkimusongelmaan.

Keskeiset tulokset

Palveluyrityksen imagon muodostumiseen vaikuttavat voimakkaimmin aiemmat kokemukset yrityksen palvelusta, henkilökunta ja markkinointiviestintä. Näistä ylivoimaisesti tärkeimmäksi tekijäksi osoittautuivat aiemmat kokemukset. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että palveluyrityksen imagon johtamisessa ensisijaisen tärkeää on avoin ja riittävän tehokas sisäinen viestintä sekä henkilökunnan koulutus ja motivointi. Yhtenäisen mielikuvan luominen sekä yrityksen sisälle että ulospäin vaatii palveluyrityksen johdolta selkeää strategiaa ja tavoitetta imagon luomiseen ja ylläpitämiseen. Toimiakseen strategian ja tavoitteiden tulee olla jokaiselle yrityksessä työskentelevälle tiedossa ja toteutumista tulee seurata toimivan palautejärjestelmän kautta.

Avainsanat

Identiteetti, imago, maine, palveluyritys, imagon johtaminen, sisäinen viestintä

Sisällysluettelo

1 Johdanto	1
1.1 Tutkielman taustaa	2
1.2 Tutkimusongelma	3
1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet	4
1.4 Tutkielman rakenne ja rajaukset	5
1.5 Aiemmat tutkimukset	6
2 Palveluyrityksen identiteetti, imago ja maine	9
2.1 Identiteetti	11
2.2 Imago	13
2.3 Maine	15
2.4 Yritysimagon muodostuminen	17
2.5 Imagon johtamisen hyödyt yritykselle	23
2.5.1 Asiakkaat	24
2.5.2 Työntekijät	24
2.5.3 Alihankkijat ja jälleenmyyjät	25
2.5.4 Muut sidosryhmät	26
2.6 Yhteenveto	27
3 Palveluyrityksen imagon johtaminen	29
3.1 Balmerin ja Grayn imagon johtamisen malli	31
3.2 Barichin ja Kotlerin imagon johtamisen malli	34
3.2.1 Suunnittelu	35
3.2.2 Tiedon keruu ja imagokuiluanalyysi	36
3.2.3 Imagon muuttamistoimenpiteet ja jäljittäminen	38
3.3 Asemointi	41
3.4 Viestintä ja design management imagon rakentamisen välineinä	41
3.4.1 Sisäinen viestintä	44
3.4.2 Ulkoinen viestintä	45
3.4.3 Design management	47
3.5 Alihankkijoiden ja yhteistyökumppanien rooli	48
3.6 Yhteenveto	48

4 Tutkielman teoreettinen viitekehys	51
5 Empiirisen tutkimuksen suorittaminen	56
5.1 Case-yrityksen esittely	56
5.2 Tutkimusmenetelmä	58
5.3 Aineiston keruu	59
5.4 Aineiston analyysi ja tulkinta	61
5.5 Aineiston luotettavuuden arviointi	62
5.5.1 Reliabiliteetti	63
5.5.2 Validiteetti	64
5.5.3 Yleistettävyyys	65
6 Empiirisen tutkimuksen tulokset	67
6.1 Palveluyrityksen imagon muodostuminen	67
6.2 Fregatti Oy Yrityspalvelujen imago	73
6.2.1 Yritys ja asiakkuus	73
6.2.2 Palvelutarjonta	77
6.2.3 Henkilökunta	80
6.2.4 Markkinointiviestintä	82
6.2.5 Kilpailijat	85
6.3 Yhteenvedo empiirisistä tuloksista	88
7 Johtopäätökset ja yhteenvedo	92
7.1 Toimenpide-ehdotuksia Fregatti Oy Yrityspalveluille	95
7.2 Ehdotuksia jatkotutkimuksiksi	99
Lähteet	101

Taulukot:

Taulukko 1: Brownin ym. suositukset käytetyistä termeistä

Kuviot:

Kuvio 1: Imagon muodostuminen

Kuvio 2: Kohtaamisen kolme tasoa

Kuvio 3: Balmerin ja Grayn operationaalinen imagon johtamisen malli

Kuvio 4: Imagokuilujen jäljittäminen nelikenttäanalyysin avulla

Kuvio 5: Imagon muuttamistoimenpiteiden vaihtoehdot

Kuvio 6: Balmerin ja Grayn identiteetti-kokonaisviestintä prosessi

Kuvio 7: Tutkielman teoreettinen viitekehys

Kuvio 8: Fregatti Oy Yrityspalvelujen toimintaperiaatteet

Liitteet:

Liite 1: Teemahaastattelujen haastattelurunko / asiakkaat

Liite 2: Teemahaastattelujen haastattelurunko / henkilökunta

Liite 3: Puhelinhaastattelujen haastattelurunko

1 Johdanto

Markkinatalouden olosuhteiden muuttuessa ja kilpailun kiristyessä yritykset joutuvat etsimään yhä uusia muotoja menestyäkseen markkinoilla. Markkinointiajattelu on kehittynyt 1900 – luvun alun tuotantosuuntaisesta vaiheesta myynti- ja kysyntäsuuntaisen vaiheen kautta asiakassuuntaiseen markkinointiin. Kuluttajat ovat jakautuneet yhä enemmän erilaisten elämäntyylien ja arvojen ympärille. Tuottajien ja palveluntarjoajien määrä ja tuotevalikoimat ovat monipuolistuneet ja valinnanvara näin ollen lisääntynyt. Tällaisessa tilanteessa markkinoinnin on otettava entistä enemmän huomioon eri asiakassegmenttinsä ja prospektinsä. Toimintaa pyritään mukauttamaan ja ohjaamaan oikeaan suuntaan vastaamaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Tätä varten asiakkailta kerätään jatkuvasti palautetta ja kilpailijoiden toimintaa ja asiakkaiden mielipiteitä seurataan tarkasti. Yritykselle ei voi olla yhdentekevää, valitseeko asiakas oman vai kilpailijan tuotteen tai palvelun. Menestyäkseen yrityksen tulee olla ainakin yhtenä vaihtoehtona asiakkaan mielessä ostopäätösprosessin eri vaiheissa. (Karvonen 1997, 19–20)

Yrityksen imago tai maine on tärkeä resurssi yritykselle. Hyvällä imagolla on voitu osoittaa olevan merkittävä vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen ja kilpailuedun saavuttamiseen. Näin imagon johtaminen on viime vuosikymmenen aikana noussut yhdeksi yritysjohton tärkeistä strategisista tehtävistä. (Balmer & Gray 1998; Cravens ym. 2006, 293) Yrityksen imagolla tarkoitetaan asiakkaan mieleen syntynyttä kuvaa yrityksestä ja sen toiminnasta. Yrityksen imagon tulisi vastata mahdollisimman hyvin sen strategiassa määritellyä tavoitekuvaa ja yrityksen identiteettiä. (De Pelsmacker ym. 2004, 17)

Palvelujen aineettomuus luo haasteita niiden markkinointiin. Kovan kilpailun ja palvelujen samankaltaisuuden takia hyvä imago on tärkeämpää palveluyrityksille kuin konkreettisia tuotteita tarjoaville yrityksille. Imago antaa

vihjeen palvelun laadusta ja ohjaa näin ostopäätöstä voimakkaammin kuin tuotteita ostettaessa. (Onkvisit & Shaw 1989, 13)

Yrityksen henkilökunta on avainasemassa imagon rakentamisessa ja yhtenäisen ja yrityksen tavoitteleman imagon saavuttamiseksi tulee imagon rakentamista johtaa aktiivisesti. Tätä varten on rakennettu useita työkaluja ja malleja (Cravens ym. 2006, 293), joista kaksi käsitellään tässä tutkielmassa tarkemmin.

Tämän tutkielman tarkoituksena on selventää palveluyrityksen imagon syntyyn vaikuttavia tekijöitä ja edetä niistä palveluyrityksen imagon johtamisen teorioihin ja malleihin. Tutkielman alussa perehdytään imagon muodostumisen ja johtamisen teorioihin joiden pohjalta laaditaan teoreettinen viitekehys, jonka toimivuutta testataan todellisessa liike-elämän tilanteessa.

1.1 Tutkielman taustaa

Tutkielma tehdään toimeksiantona Fregatti Oy Yrityspalveluille. Fregatti Oy Yrityspalvelut on vuonna 1989 perustettu helsinkiläinen yritys- ja ohjelmapalveluja tuottava perheyritys. Sen päätuotteita ovat merellä ja rantahuviloissa järjestettävät yritystilaisuudet kokouksista ja sidosryhmille suunnatuista tilaisuuksista henkilöstötilaisuuksiin. Tavoitteena on tarjota asiakkaille ainutkertaisia elämyksiä. Asiakkaan kanssa on tekemisissä eri ihmiset palveluprosessin eri vaiheissa. Näin ollen on tärkeää, että palveluprosessi on hyvin suunniteltu ja että koko henkilökunta luo yhtenäistä kuvaa yrityksestä.

Haasteena yritykselle on alan sesonkiluontoisuus. Suurin osa tapahtumista järjestetään touko-elokuussa. Toinen sesonki on pikkujouluaika marras-joulukuussa. Sesonkien aikana joudutaan käyttämään paljon osa-aikaista kausityövoimaa ja heidän koulutuksensa ja motivoimisensa on haasteellista. Kausityöläiset ovat kuitenkin useissa tapauksissa ainoat Fregatti Oy

Yrityspalvelujen työntekijät, jotka kohtaavat asiakkaat kasvotusten. Heidän vastuullaan siis on pitkälti myyntitoimiston tekemien palvelulupausten lunastaminen.

Yritys käyttää myös alihankkijoita. Esimerkiksi catering – palvelut tulevat sopimuskeittiöiltä ja omien alusten ollessa varattuina vuokrataan yhteistyökumppaneiden aluksia. Näiden alihankkijoidenkin tulisi olla tietoisia Fregatti Oy Yrityspalvelujen toimintatavoista ja tavoitteista, koska he osaltaan vaikuttavat asiakkaalle syntyvään kuvaan tapahtumajärjestelyistä ja järjestävästä yrityksestä, Fregatti Oy Yrityspalveluista.

Mainonnan neuvottelukunta teettää vuosittain selvityksen markkinointiviestinnän investointien kokonaismäärästä Suomessa. Selvityksen mukaan mainostajat lisäsivät vuonna 2006 voimakkaasti verkkomediamainonnan ohella erilaisia menekinedistämisen keinoja kuten tapahtumamarkkinointia, johon suunnatut investoinnit kasvoivat 9,8 % edellisvuoteen verrattuna. Mainostajien liiton mainosbarometri 2008 – selvityksen mukaan yritykset suunnittelevat kasvavia panostuksia tapahtumamarkkinointiin. (Harma 2007, 7; Mainonnan neuvottelukunta 2007, 1; Mainostajien liitto 2007, 1) Näin ollen tapahtumajärjestäjiä ja ohjelmapalvelujen tarjoajia syntyy koko ajan lisää, tarjonta monipuolistuu ja kilpailu kiristyy. Pysyäkseen mukana kilpailussa tulee yritysten pystyä erottautumaan kilpailijoistaan positiivisesti. Tässä voi apuna olla hyvä imago ja maine ammattitaitoisena, laadukkaita tilaisuuksia järjestävänä palveluntarjoajana.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkielman tavoitteena on selvittää, *miten palveluyrityksen imagon muodostumista voidaan johtaa.*

Ongelmaa lähestytään seuraavien alaongelmien kautta:

- Mitä ovat yrityksen identiteetti, imago ja maine ja miten ne muodostuvat?
- Mitä keinoja yrityksellä on imagonsa johtamiseen?
- Mitä hyötyä imagon johtamisesta on yritykselle?
- Mitkä ovat palveluyrityksen imagon johtamisen erityispiirteet B2B-konseptissa?

Tutkielman avulla pyritään selvittämään, mitkä ovat tärkeimmät palveluyrityksen imagon syntyyn vaikuttavat tekijät ja millaisia työkaluja yritysjohdolla on imagon tulokselliseen johtamiseen. Imagon muodostumisen ymmärtäminen on keskeisessä osassa kaikkia identiteetin ja imagon johtamisen malleja. Näin ollen näiden prosessien kuvaamisella on suuri rooli tutkielmassa. Empiirisen osan tavoitteena on testata olemassa olevien käsitysten paikkansapitävyyttä todellisessa liike-elämän tilanteessa. Tutkimuksessa pyritään selvittämään myös toimeksiantajayrityksen asiakkaiden mielikuvia yrityksestä ja mahdollisia identiteetin ja imagon välisiä kuiluja sekä tavoitekuvan toteutumista. Tavoitteena on tuottaa toimeksiantajayritykselle pohjatiedot tehokkaan imagon johtamismallin luomiseen.

1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet

Identiteettiä ja imagoa käsiteltäessä terminologia on hyvin kirjavaa riippuen tutkimusalasta ja näkökulmasta. Lukuisista yrityksistä huolimatta tutkijat eivät ole päässeet yksimielisyyteen termien käytöstä ja merkityksistä. Tässä tutkielmassa käsitteitä käytetään seuraavin merkityksin:

Yritysidentiteetti

Yritysidentiteetillä tarkoitetaan niiden visuaalisten, aineellisten ja käyttäytymistä koskevien vihjeiden joukkoa, joka tekee yrityksen tunnistettavaksi sidosryhmiensä keskuudessa ja jonka avulla se erottuu muista. (Abratt 1989, 67; Ranta 1993, 3)

	Yritysidentiteetti on yrityksen todellisuus, se mitä yritys on, mitä se tekee ja miten se sen tekee. (Balmer & Gray 1998, 696–697)
Yritysimago	Yritysimagolla tarkoitetaan sitä välitöntä mielikuvaa, joka yrityksen ulkopuoliselle sidosryhmän edustajalle syntyy yrityksestä, kun hän kuulee yrityksen nimen tai näkee sen nimen tai logon tai jonkin muun yritykseen yhdistettävissä olevan symbolin. (Balmer & Gray 1998, 696–697) Suomalaisessa tutkimuksessa käytetään myös käsitettä yrityskuva ja varsinkin viestinnän tutkimusalalla käsite maine saa saman merkityksen.
Maine	Maineella tarkoitetaan sidosryhmille pidemmällä aikavälillä syntynyttä kokonaisarviota yrityksestä. Maine syntyy suorien kokemusten ja viestinnän sekä symboleiden avulla yrityksen toiminnasta saadun informaation perusteella. Maineen syntyyn vaikuttaa myös voimakkaasti vertailu kilpaileviin yrityksiin. (Gotsi & Wilson 2001, 29)

1.4 Tutkielman rakenne ja rajaukset

Tutkielman toisessa pääluvussa esitellään palveluyrityksen identiteetti, imago ja maine ilmiönä ja käsitellään yritysimagon muodostumiseen liittyviä teorioita sekä imagon johtamisen hyötyjä yritykselle. Kolmannessa luvussa esitetään identiteetin ja imagon johtamiseen luotuja malleja sekä viestintää imagon johtamisen työkaluna. Neljäs pääluku käsittelee teoriaosan perusteella luotua tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusote, aineiston keruumenetelmät ja analysointi sekä esitellään toimeksiantajayritys. Kuudes pääluku käsittelee Fregatti Oy Yrityspalvelujen toimeksiannosta tehtyä tutkimusta palveluyrityksen imagon

muodostumisesta ja Fregatti Oy Yrityspalvelujen imagosta. Viimeisessä seitsemännessä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset, jatkotutkimusehdotukset ja pyritään antamaan Fregatti Oy Yrityspalvelujen johdolle suosituksia ja toimenpide-ehdotuksia yrityksen imagon tuloksellista johtamista varten.

Tutkimus keskittyy palveluyrityksen imagon johtamiseen markkinoinnin näkökulmasta ja painopiste on b2b-konseptissa. Tutkielmassa ei paneuduta brandin johtamiseen ja brandin identiteettiin tai imagoon vaan paino on yritysimagolla ja yrityksen identiteetillä.

1.5 Aiemmat tutkimukset

Vuosituhanneen vaihteesta lähtien yritysten identiteetit ja imagot ovat saaneet paljon huomiota sekä tutkijoiden että yritysten keskuudessa. (Askegaard & Christensen 2001, 292) Ne ovatkin yksiä markkinoinnin tämän hetken tutkituimmista ilmiöistä. Yrityksen identiteetin ja imagon määrittelemiseen ja mittaamiseen ei ole vain yhtä oikeaa tapaa ja tutkijat ovat pyrkineet yhtenäistämään aiheeseen liittyvää terminologiaa ja malleja. Yhdestä asiasta tutkijat ovat kuitenkin yksimielisiä. Identiteetin määrittäminen lähtee yrityksen sisältä, sen strategiasta. (Brønn ym. 2006, 886)

Monet alan tutkimuksista ovat keskittyneet määrittelemään yrityksen imagon ja identiteetin johtamiseen liittyvää terminologiaa, joka on hyvin kirjavaa. (Melewar 2003, 195) Eri termien käyttö synonyymeina eri tutkimuksissa ja käsitteiden merkitysten hyvin häilyvät rajat tekevät tutkimuskentästä hankalan. Termien määrittelyssä ja niiden käytön yhdenmukaistamisessa viimeisimpänä suuren työn ovat tehneet Brown ym. (2006).

Ehkä tuotteliain julkaisujen määrässä mitattuna lähinnä yritysten identiteettejä tutkineista on John M.T. Balmer, joka on Brownin ym. ohella pyrkinyt

selventämään tutkimusalan terminologiaa ja yritysidentiteetin ja yritysimagon muodostumista ja eri esiintymismuotoja.

Vaikka yritysidentiteetti ja – imago ovat saaneet paljon huomiota tutkijoiden keskuudessa, on niiden johtamista tutkittu suhteellisen vähän. (Cornelissen & Elving 2003, 114) Malleja identiteetin ja imagon johtamiseen ovat luoneet esimerkiksi Balmer ja Gray (1998, 2001), Cornelissen ja Elving (2003) sekä Kotler ja Barich (1991).

Yritysten imagojen ja identiteettien välisiä kuiluja on tutkittu maailmalla paljonkin ja näiden tutkimusten avulla on opittu ymmärtämään paremmin yrityksen identiteetin ja imagon vaikutusta toisiinsa. (Davies & Chun 2002, 145) Karaosmanoglu ja Melewar (2006) ovat puolestaan viime vuosina tutkineet viestinnän roolia identiteetin ja imagon välillä. Heidän tutkimuksensa keskittyvät eniten kuluttajien käsityksiin vaikuttavien viestintämuotojen löytämiseen. Batra ja Gürhan-Canli (2004) ovat tutkineet imagon vaikutusta kuluttajien ostopäätöksiin ja koettuun riskiin.

Palvelujen markkinointi on myös lisännyt suosiotaan tutkijoiden mielenkiinnon kohteena viimeisten vuosikymmenten aikana, kun palvelujen aineeton luonne on luonut yhä enemmän haasteita niiden markkinointiin. (Carlson ym. 2003, 69) Palveluyritysten imagon muodostumista ja johtamista ei ole laajemmin tutkittu. Luodut mallit ja suositukset imagon johtamiseen on tehty koskemaan sekä tuotteiden, että palvelujen tarjoajia ja ne eivät ota täysipainoisesti huomioon palvelujen erikoispiirteitä ja – haasteita markkinoinnissa.

Suomessa imagoja ja identiteettejä on tutkittu eniten viestinnän tutkimuskentässä. Tässä merkittäviä tutkijoita ovat olleet Aula ja Heinonen (2002), jotka keskittyvät tutkimuksissaan lähinnä maineeseen yrityksen menestystekijänä. Identiteettiä ja imagoa yrityksen strategisena voimavarana on tutkinut Markkanen (1998) ja imagotutkimusta Ranta (1993). Imagologiaa,

imagokäsitteen historiaa, teorioita ja imagon merkityksiä eri tieteenaloilla on puolestaan tutkinut Karvonen (1997).

2 Palveluyrityksen identiteetti, imago ja maine

Tässä luvussa käsitellään yritysten imagojen ja identiteettien tutkimuksen terminologiaa ja imagon muodostumiseen vaikuttavia asioita. Eri termien käyttö on alalla kirjavaa ja näin ollen ennen pääluvussa 3 käsiteltäviä imagon johtamisen teorioita tulee tiettyjen termien merkityksien olla lukijalle selvillä. Luvun lopussa käsitellään imagon johtamisen ja hyvän imagon hyötyjä yritykselle.

Yrityksen identiteettiin ja imagoon liittyvä terminologia on sekä käytännössä että tutkimuksessa hyvin kirjavaa. Käsitteitä identiteetti, yrityskuva, imago, maine, persoonallisuus, brandi, profiili, kulttuuri ja filosofia käytetään jopa synonyymeina ja käsitteiden erot ovat häilyviä. Tämä käsitteiden vakiintumaton käyttö on yllättävää, sillä juuri identiteettinsä ja imagonsa johtamisella yritykset pyrkivät tekemään toimintaansa ymmärrettäväksi ja selkeyttämään syntyneitä mielikuvia. (Markkanen 1999, 15; 21; Balmer & Greyser 2006, 730)

Imagon ja sen merkityksen ihmisten päätöksiin tunnusti ensimmäisenä kognitiivinen psykologia 1920 - luvulla (Ranta 1993, 5). Yritysimago markkinointitutkimuksen käsitteenä on reilu 50 vuotta vanha. Sen esitteli ensimmäisenä englantilainen taloustieteilijä Kenneth Boulding kirjassaan *The Image* vuonna 1956. (esim. Balmer & Greyser 2006, 738) Suomen kielessä imago on käsitteenä nuorempi. Vielä 1950-luvulla imagolla oli *Nykysuomen sanakirjan* mukaan vain yksi merkitys, se oli perhosen viimeinen kehitysvaihe, täysimuotoinen hyönteinen munan ja kotelon jälkeen. (Aula & Heinonen 2002, 47; Karvonen 1997, 16)

Organisaatioiden identiteettejä ja imagoja tutkivat monet eri tieteenalat kuten johtaminen, markkinointi, viestintä, psykologia ja sosiologia. Tutkimuskohteet voivat olla hyvinkin samanlaisia, halutaan selvittää muun muassa seuraavia asioita:

- Mitä organisaation kanssa tekemisissä olevat henkilöt (omistajat, johto, työntekijät, asiakkaat, osakkeenomistajat, analyytikot, kilpailijat ym.) tietävät ja pitävät totena organisaatiosta?
- Miten organisaation keskeiset henkilöt käyttävät, kehittävät ja/tai muuttavat tätä tietoa?
- Miten ihmiset reagoivat ja vastaavat tietoon tai uskomuksiin, joita heillä on organisaatiosta?

Näiden kysymysten vastaamiseen vaaditaan useiden eri käsitteiden ymmärrystä sekä yksilöiden että organisaatioiden näkökulmasta. Markkinoinnin alalla imago tutkimuksen painopiste on yleensä asiakkaissa. Siinä, kuinka he reagoivat yrityksestä saatavaan tietoon ostopäätöksiä tehdessä. (Brown ym. 2006, 99 - 100)

Sekä akateemisessa tutkimuksessa että käytännön liike-elämässä termejä identiteetti imago ja maine käytetään kirjoittajasta riippuen tarkoittamaan samaa asiaa. Dowling (2004, 21) tekee näiden termien välille selvän eron. Identiteetillä hän tarkoittaa sitä, miten yritys esittää itsensä sidosryhmilleen. Identiteetti on vastaus kysymykseen: "Keitä me olemme?" Imago puolestaan on Dowlingin (ma. 21) mukaan sidosryhmiin kuuluvien käsitys yrityksestä. Imago vastaa näin ollen kysymykseen: "Millaisena meidät nähdään yrityksen ulkopuolella?" Yritys pyrkii kehittämään ja korostamaan niitä identiteettinsä piirteitä, joiden se uskoo parantavan imagoaan verrattuna kilpailijoihinsa. Jos yritys tässä onnistuu, voidaan sanoa, että sillä on hyvä maine. Daltonin ja Croftin (2003, 8) mukaan puolestaan imagoa voidaan luoda mutta maine täytyy ansaita.

Brown ym. (2006) ovat pyrkineet yhdenmukaistamaan eri tieteenalojen käyttämää terminologiaa. He ovat luoneet eri tieteenalojen käyttöön viitekehyksen ja suositeltavat termit eri merkityksille. Viitekehyksessä erotetaan toisistaan neljä eri näkökulmaa käsitellä organisaatioista syntyviä käsityksiä.

Nämä näkökulmat ovat identiteetti, tavoiteltu imago, tulkittu imago ja maine. (ma. 99) Viitekehys on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1: Brownin ym. suositukset käytetyistä termeistä

Kysymys	Kuvaus	Termi
Keitä me olemme organisaationa?	Organisaation jäsenten mielikuva organisaatiosta	Identiteetti
Mitä organisaatio toivoo muiden ajattelevan itsestään?	Mielikuvat, joita johto toivoo yleisöllä olevan organisaatioista	Tavoiteltu imago
Mitä organisaatio luulee muiden ajattelevan itsestään?	Organisaation jäsenten käsitys siitä, millaisia mielikuvia organisaatiosta yleisöllä on	Tulkittu imago
Mitä sidosryhmien jäsenet todella ajattelevat organisaatiosta?	Mielikuvat, joita organisaation ulkopuolisilla henkilöillä on organisaatiosta	Maine

Lähde: mukaillen Brown ym. 2006, 102

Yrityksen imagoa voidaan analysoida sekä yksilöiden että organisaatioiden näkökulmasta. Yksilön muodostamaa mielikuvaa ohjaavat voimakkaasti mielikuvat ja mielleyhtymät, joita varten on olemassa psykologisia malleja. Niissä keskitytään lähinnä yksilön käsityksiin, oppimiseen ja muistiin. Markkinoinnin alalla tutkimuksen kohteena on kuitenkin useammin se imago, joka on muodostunut jollekin yrityksen tietylle sidosryhmälle, kuten asiakkaille. Näin ollen tutkimus keskittyy ryhmän käsitykseen yrityksestä ja jokaisen yksilön henkilökohtaiset käsitykset jäävät pienemmälle huomiolle. (Brown ym. 2006, 102)

2.1 Identiteetti

Yrityksen identiteetti esiteltiin ensimmäisen kerran 1970 – luvulla ja silloin se alkoi myös kiinnostaa yritysjohtajia strategisena työkaluna ja kilpailuedun lähteenä (Melewar 2003, 195). Brown ym. (2006, 102–103) tarkoittavat identiteetillä organisaation jäsenten, kuten yrityksen työntekijöiden, käsitystä yrityksestä. Työntekijöitä voitaisiin pitää vain yhtenä yrityksen sidosryhmänä

mutta Brown ym. (ma.102–103) antavat heille erityisaseman verrattuna muihin sidosryhmiin. Tämän erityisaseman ryhmä saa ensiksi siitä syystä, että heillä on oma roolinsa yrityksen imagon syntyyn ja toiseksi siksi, että he ovat osa tarkastelun kohteena olevaa organisaatiota. Jokainen organisaation jäsen kokee yrityksen ja sen toiminnan omalla tavallaan. Vain osa syntyneistä käsityksistä on yksilölle keskeisiä ja merkityksellisiä. Näistä keskeisistä ja sisäistetyistä käsityksistä syntyy kaikille organisaation jäsenille yhteisesti tärkeä identiteetti, jonka jokainen jäsen kuitenkin itse sisäistää. Näin markkinoinnissa käytetty identiteetin käsite poikkeaa johtamisen tutkimusalan käyttämästä organisaation identiteetin käsitteestä siinä, että käsitys on lähtöisin yksilöiden eikä organisaation kokemista mielikuvista. Henkilöstön roolia imagon syntyyn tarkastellaan tässä tutkielmassa enemmän luvussa 3.4.1.

Identiteetistä puhuttaessa voidaan erottaa toisistaan kaksi eri koulukuntaa. Ensimmäinen tarkastelee identiteettiä strategisesta näkökulmasta. Tällöin identiteetin avulla pyritään vaikuttamaan yrityksen imagoon parantamalla suorituskkyä yrityksen sisällä. Toinen koulukunta puolestaan tarkastelee yritysidentiteettiä visuaalisesti, suunnitelmallisen ja perinteisen ulkoisen viestinnän näkökulmasta. (Markkanen 1999, 24) Tässä tutkielmassa painotetaan ensimmäistä näkökulmaa ja visualisen identiteetin johtamista vain sivutaan yhtenä työkaluna imagon rakentamisessa.

Balmer ja Soenen (1999, 74) jakavat yritysidentiteetin kolmeen eri ulottuvuuteen, jotka ovat mieli, sielu ja ääni. Mielellä he tarkoittavat yrityksen visiota, strategiaa, suorituskkyä, omistussuhteita ja organisaatorakennetta. Sielu koostuu yrityksen arvoista, kulttuurista, historiasta, yrityksen sisäisestä imagosta ja työntekijöiden yhteenkuuluvuudentunteesta. Kolmas ulottuvuus, ääni, puolestaan pitää sisällään yrityksen hallitun ja hallitsemattoman viestinnän, symboliikan, henkilökunnan ja yrityksen käyttäytymisen sekä epäsuoran viestinnän.

Alessandri (2001, 177) erottaa toisistaan käsitteellisen ja operationaalisen identiteetin. Käsitteellisellä identiteetillä hän tarkoittaa yrityksen strategisesti suunnittelemaa ja tarkoituksenmukaista esittelyä itsestään. Käsitteellisen identiteetin avulla pyritään luomaan yritykselle suosiollinen imago. Operatiivisella identiteetillä puolestaan tarkoitetaan havaittavissa ja mitattavissa olevia visuaalisia elementtejä, kuten nimeä, logoa, iskulausetta, värimaailmaa, toimitiloja ja arkkitehtuuria. Näiden visuaalisten elementtien lisäksi operatiivinen identiteetti pitää sisällään yrityksen tavan toimia.

Van Rekom (1997, 410) puolestaan kritisoi koko identiteetin käsitettä ja sen kirjavaa käyttöä. Hänen mukaansa yrityksen identiteettiä käytetään ikään kuin alibina kun halutaan kehittää yrityksen toimintaa aina logon luomisesta toimitilojen suunnittelun kautta henkilöstön koulutukseen. Hänen tutkimuksensa mukaan ainoa asia, joka yhdistää yritysidentiteettejä käsitelleiden tutkijoiden mielipiteitä on se, että yritysidentiteetti on jotakin, joka symboloi yritystä.

2.2 Imago

Yrityksen imagon voidaan sanoa olevan summa sidosryhmien edustajien käsityksistä siitä, miten yritys toimii ja esittää itsensä joko tahallisesti tai tahattomasti. Koska yrityksellä on monia sidosryhmiä ja koska jokaisella on oma taustansa ja tavoitteensa ja suhteensa yritykseen, ei voida olettaa, että yrityksellä olisi vain yksi täysin yhtenäinen ja johdonmukainen imago. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei yritys voisi pyrkiä vaikuttamaan imagonsa yhtenäisyyteen imagon johtamisen avulla. (Markwick & Fill 1997, 398) Imagon johtamista tarkastellaan tarkemmin tämän tutkielman pääluvussa 3.

Brown ym. (2006, 103 – 104) erottavat toisistaan kaksi eri imagon näkökulmaa; tavoitellun imagon ja tulkitun imagon. Tavoitellulla imagolla he tarkoittavat sitä mielikuvaa, jonka he toivovat eri sidostyhmille syntyvän organisaatiosta. Tavoiteltu imago on imagon johtamisen kannalta kaikkein tärkein ja strategisin osa-alue. Kyseessä on yrityksen asemointi markkinoilla ja sidosryhmien

mielissä. Asemointia palveluyrityksen imagon johtamisessa käsitellään tässä tutkielmassa luvussa 3.3. Yrityksellä tulee olla selkeä tavoite siitä, mitä toimintansa ominaisuuksia se haluaa korostaa kullekin sidosryhmälle. Tavoiteltu imago voi vaihdella jonkin verran eri sidosryhmien välillä. Asiakkaille voidaan haluta kuva laadukkaasta asiakaspalveluyrityksestä, kun taas alihankkijoille voidaan painottaa taloudellista menestystä ja maksuvalmiutta. (ma 103–104) Tavoiteltua imagoa kutsutaan varsinkin viestinnässä yrityksen tavoitekuvaksi tai tavoiteimagoksi. Tavoiteimagon tulee olla tarkkaan harkittu ja sen tulee olla saavutettavissa yrityksen käytössä olevien resurssien rajoissa. (Vuokko 2003, 115)

Tulkitun imagon Brown ym. (2006, 104) määrittelevät siksi mielikuvaksi, jonka organisaation jäsenet kuvittelevat syntyneeksi sidosryhmien keskuudessa. Tulkitulla imagolla on vaikutusta yrityksen identiteettiin ikään kuin palautekanavana. Se, miten organisaation jäsenet kuvittelevat organisaation ulkopuolisten henkilöiden näkevän yrityksen, voi olla vaikutusta siihen, miten he itse kokevat organisaation. Tulkitulla imagolla voi olla vaikutusta myös johdon määrittellessä tavoiteltua imagoa. Tämä on merkittävää varsinkin tavoitellun imagon markkinoinnissa ja viestinnässä. Tulkittu imago on imagotutkimuksessa vähiten tutkittu osa-alue.

Karaosmanoglu ja Melewar (2006, 204) määrittelevät yrityksen imagon eri tekijöistä muodostuvaksi tuotteeksi, joka heijastaa ja viestii yrityksen identiteetistä eri sidosryhmille. Ball ym. (2006, 393) puolestaan määrittelevät imagon sidosryhmien käsitykseksi yrityksen tasapainoisuudesta, yhteiskuntavastuusta, asiakaslähtöisyydestä, luotettavuudesta ja innovatiivisuudesta.

Barich ja Kotler (1991,95) esittelevät uuden ulottuvuuden imagon käsitteelle. He kutsuvat tätä imagon ulottuvuutta markkinointi-imagoksi. Markkinointi-imagon voi määritellä ihmisten näkemykseksi yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun ja markkinointi mixin laadusta. Yritysimago ja markkinointi-imago poikkeavat

toisistaan. Barichin ja Kotlerin (ma. 96–97) mukaan yritysimage heijastaa sitä, miten yrityksen ulkopuoliset henkilöt näkevät yrityksen toiminnan yhteiskuntaa, työntekijöitään, asiakkaitaan ja muita sidosryhmiään kohtaan. Markkinointiimage puolestaan muodostuu siitä, miten ihmiset arvioivat yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun lisäarvoa kilpailijoihinsa nähden. Yrityksellä voidaan sanoa olevan hyvä markkinointiimage jos sen asiakkaat kokevat, että he saavat lisäarvoa, kun he ostavat yrityksen tuotteen tai palvelun. Hyvä markkinointiimage voikin kannustaa asiakkaita ostamaan yrityksen tuotteen tai palvelun ja suosittelemaan sitä muille. Näin ollen hyvä markkinointiimage voi parantaa yrityksen tulosta. Yrityksen hyvä yritysimage puolestaan voi kannustaa ihmisiä sijoittamaan yritykseen, hakeutumaan sen palvelukseen, motivoida työntekijöitä ja johtaa yritykselle suopeisiin sopimuksiin ja rajoitteisiin. Tämä ei kuitenkaan suoranaisesti näy yrityksen tuloksessa. Hyvän image ja image johtamisen hyötyjä yritykselle käsitellään tarkemmin luvussa 2.5.

Suomen kielessä image–termin käyttö on yhtä häilyvää kuin muuallakin maailmassa. Imageolla on käsitteenä suomen kielessä negatiivinen sointu. Tästä syystä suomalaiset tutkijat käyttävät mieluummin käsitteitä maine ja yrityskuva tai mielikuva korvaamaan imageon. (Markkanen 1999, 27) Karvonen (1997, 32) erottaa imageon ja mielikuvan toisistaan. Hänen mukaansa image viittaa viestinnälliseen tai esittävään kuvallisten, kirjallisten, nonverbaalisten ja musiikillisten merkkien ja symbolien luomiseen. Mielikuva puolestaan viittaa psykologiseen ja aktiiviseen saatujen viestien, tiedon ja ilmenemien avulla tapahtuvaan merkitysten luomiseen viestin vastaanottajan elämäntilanteen ja omien tarpeiden pohjalta. Näin ollen image olisi lähettäjäpuolen ja mielikuva puolestaan vastaanottajapuolen kuva yrityksen toiminnasta.

2.3 Maine

Mainetta käytetään monissa tutkimuksissa imageon synonyymina ja tämä voi johtaa hämmennykseen. Markwick ja Fill (1997, 398) määrittelevät maineen

heijastukseksi siitä, millaisen mielikuvan sidosryhmät ovat saaneet yrityksen historiansa aikana lähettämistä vihjeistä ja aiemmista kokemuksista.

Brown ym. (2006, 104 – 105) määrittelevät maineen siksi mielikuvaksi, joka organisaation ulkopuolisella henkilöllä tai ryhmällä on organisaatiosta. Samoin sanoin on perinteisessä markkinoinnin tutkimuksessa määritelty käsitteenä imago. Brown ym. haluavat kuitenkin erottaa maineen terminologisesti muista ilmiön katsontakannoista siksi, että sekä identiteetti, tavoiteltu imago että tulkittu imago ovat organisaation omia käsityksiä, kun taas maine on organisaation ulkopuolisen käsitys. Yrityksen johto ei pysty vaikuttamaan täysin siihen, millaisena organisaation ulkopuolinen henkilö tai ryhmä kokee yrityksen. Maineeseen voivat vaikuttaa monet ulkopuoliset tekijät, kuten kilpailijat, media, analyytikot tai aktivistit. Tämä ei ole kuitenkaan johdolle tekosyy olla pyrkimättä vaikuttamaan syntyvään imagoon omilla valinnoillaan ja teoillaan. (Brown ym. 104–105)

Dowling (1993, 102) määrittelee yrityksen imagon yhdistelmänä siitä, mitä ihmiset puhuvat yrityksestä ja siitä, mitä yritys sanoo itsestään. Yrityksen maine puolestaan syntyy siitä, mitä yritys tekee ja jättää tekemättä. Maine syntyy siis tekojen kautta ja vaatii aikaa kasvaakseen. Maineen kehittyminen vaatii yritykseltä jatkuvaa erinomaisuutta. Näin ollen on tärkeää, että yrityksellä on jokin tietty tapa toimia, missä puolestaan auttaa johdonmukainen identiteetti. Yrityksen suorituskykyä ohjaa yhtenäinen identiteetti ja suorituskykynsä avulla yritys ansaitsee maineensa, jota voidaan vahvistaa ulkoisella viestinnällä. Yrityskuva eli imago muodostuu vastaanottajan mieleen, kun hän yhdistelee havaintojaan ja kokemuksiaan. (Markkanen 1999, 27–28)

Balmer ja Gray (1998, 696) haluavat erottaa imagon ja maineen käsitteet toisistaan. Heidän mukaansa imago on se mielikuva, joka henkilölle tulee heti mieleen, kun hän esimerkiksi näkee yrityksen logon. Imagoa voidaan luoda suoraviivaisilla imagon rakentamiskampanjoilla, jotka sisältävät tarkkaan harkitut viestintäkeinot. Maine puolestaan syntyy pidemmällä aikavälillä ja sen

syntyminen vaatii yritykseltä tasalaatuista ja yhdenmukaista toimintaa. Syntynyttä mainetta voidaan kuitenkin vahvistaa ja tukea ulkoisen viestinnän avulla. Balmerin ja Grayn (1998, 696) mukaan etenkin pienellä yrityksellä voi olla erinomainen maine myös ilman vahvaa imagoa. Yrityksen kasvu vaatii kuitenkin vahvan imagon systemaattista rakentamista.

Kuten tutkielman johdannossa esitettiin, käytetään imagoa tässä tutkimuksessa tarkoittamaan sitä välitöntä sidosryhmien mielikuvaa yrityksessä, johon yritys voi vaikuttaa imagon rakennuskampanjoilla. Maine puolestaan nähdään tässä tutkimuksessa pidemmällä aikavälillä syntyneenä mielikuvana, johon yritys voi vaikuttaa vain välillisesti imagoaan rakentamalla ja toimimalla jatkuvasti erinomaisesti.

2.4 Yritysimagon muodostuminen

Vaikka imago käsitteenä on toisinaan harhaanjohtava, on yrityksen johdon välttämätöntä ymmärtää, miten imago muodostuu ja miten sitä voidaan mitata. Imagon johtamisessa ensisijaisen tärkeää on nykyisen imagon tunteminen sekä halu ja kyky pyrkiä muuttamaan niitä osatekijöitä, joista se muodostuu. (Dowling 1986, 109)

Imagon osatekijöistä on yhtä monta mielipidettä kuin on tutkijaa ja kirjoittajaakin. Barich ja Kotler (1991, 97) tarjoavat yhden kaikkein tyhjentävimmistä selityksistä. Heidän mukaansa yrityksen imago muodostuu yhdestätoista eri osatekijästä. Osatekijät ja niiden ominaispiirteet ovat seuraavat:

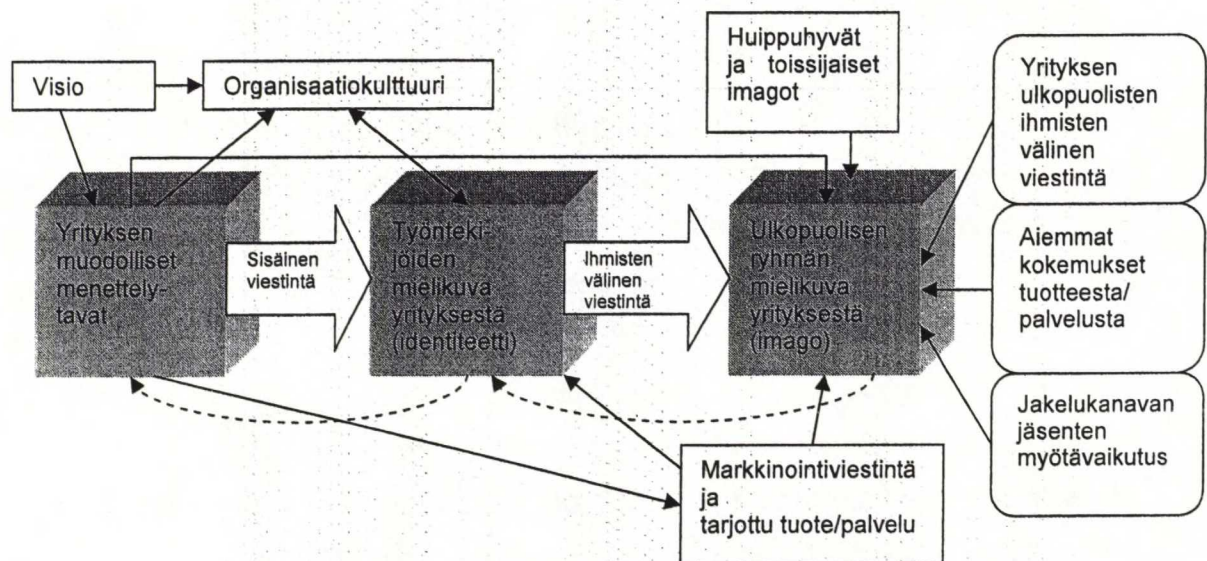
1. *Tuote* ja sen ominaisuudet, suorituskyky, yhdenmukaisuus, kestävyys, laatu, luotettavuus, korjattavuus, design
2. *Hinta* ja paljousalennukset, ostohyvitykset ja maksuehdot
3. *Palvelu* ja asennus, korjausaika- ja laatu sekä vara-osien saatavuus
4. *Jakelukanavat*, sijainti, palvelu ja pätevyys

5. *Tukitoimet* kuten koulutus, manuaalit, asiakkaiden opettaminen ja konsultointi
6. *Viestintä* kuten mainonta, julkisuus, myynninedistäminen, suoramainonta ja puhelinmyynti
7. *Myyntihenkilöstö* ja sen koko, kattavuus, pätevyys, huomaavaisuus, vakuuttavuus, luotettavuus ja vastaanottavaisuus
8. *Yrityksen suhtautuminen henkilöstöön* kuten kunnioitus, palkka ja etenemismahdollisuudet
9. *Liiketoimintaan liittyvät toimintatavat*, kuten maine, innovaatiot, taloudellinen menestys ja johdon pätevyys
10. *Yhteiskuntavastuu* eli toimintaympäristön huomioonottaminen
11. *Osallistuminen* kuten hyväntekeväisyys, yhteistyö koulujen kanssa ja taiteen tukeminen

Palveluyrityksessä tärkeimmät imagon syntymiseen vaikuttavat tekijät ovat markkinointi, aiemmat kokemukset ja yrityksen henkilökunta. (De Pelsmacker ym. 2004, 17)

Dowling (1993, 102–103) on luonut mallin imagon muodostumisesta. Malli on esitetty kuviossa 1. Dowlingin mukaan imagon muodostuminen alkaa yrityksen strategiassa määritellystä visiosta, jonka avulla määritellään lyhyesti yrityksen tavoite markkinoilla. Vision tulisi olla niin yksiselitteinen ja saavutettavissa oleva, jotta se voi vaikuttaa niin johdon kuin työntekijöidenkin käytökseen ja toimintaan motivoivasti. Vision tulee sopia sekä yrityksen sisäiseen strategiaan, organisaatorakenteeseen ja johtamiskäytäntöihin että yrityksen ulkoisten markkinoiden potentiaaliin, mahdollisuuksiin ja rajoitteisiin. Visio vaikuttaa voimakkaasti yrityksen organisaatiokulttuuriin ja yrityksen menettelytapoihin.

Kuvio 1: Imagon muodostuminen



Lähde: Dowling 1993, 103.

Muodollisilla menettelytavoilla tarkoitetaan yrityksen strategiaa, organisaatorakennetta ja johtamista. Yritys määrittelee sen, miten se kilpailee markkinoilla paremmin kuin kilpailijansa. Tärkeitä osa-alueita ovat tuotteen/palvelun asemointi, segmentointi, yrityksen toimintaohjeet, budjetit ja markkinointisuunnitelma. (ma. 104)

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation jäsenten jakamia itsestään selviä perusoletuksia organisaatiosta. Dowling (1993, 104) vertaa organisaatiokulttuuria liimaan, joka pitää organisaatiota kasassa. Kulttuurista viestitään jaettujen arvojen muodossa ja se näkyy ulospäin esimerkiksi yrityksen toimitilojen, henkilökunnan pukeutumisen ja käyttäytymisen muodossa. (ma.104)

Yhtenäinen organisaatiokulttuuri edesauttaa sitä, että organisaation jäsenten (tässä työntekijöiden) mielikuvat yrityksestä ovat samankaltaisia. Eri tehtävissä ja eri organisaatioshierarkian tasoilla olevien työntekijöiden mielikuvat saattavat kuitenkin poiketa toisistaan. Yrityksen tulisi kiinnittää erityistä huomiota

siihen, että mielikuvat olisivat mahdollisimman yhtenäiset. Tämä toteutuu johdonmukaisen sisäisen viestinnän kautta. (Dowling 1993, 104) Sisäistä viestintää käsitellään tässä tutkielmassa tarkemmin luvussa 3.4.1.

Markkinointiviestintä ja tarjottu tuote tai palvelu on yleensä yrityksen näkyvin osa sen ulkopuolisille henkilöille. Markkinointiviestintä voidaan nähdä tässä yrityksen työkaluna ihanteellisen oman kuvan esille tuomiseen. Ulkoista viestintää imagon rakentamisessa käsitellään tässä tutkielmassa tarkemmin luvussa 3.4.2. Haluttua imagoa voidaan tuoda esiin niin kutsutuin yrityksen identiteettisymbolein kuten logoin, iskulausein sekä yrityksen kirjasinlajein ja värein. Design on tässä suuressa roolissa yrityksen tunnettavuuden ja muistettavuuden kannalta. Symbolien tulee olla kilpailijoista erottuvia ja niiden tulee heijastaa yrityksen olemusta ja identiteettiä. (Dowling 1993, 104–105)

Huippuhyvillä ja toissijaisilla imagoilla Dowling (1993, 102;105) tarkoittaa maiden, toimialojen ja brandien imagoja. Yrityksen imago voi olla osa monen imagon hierarkiaa. Tietyn markkina-alueen tai toimialan imago voi vaikuttaa sillä toimivan yrityksen imagoon kuten myös voimakkaalla brandi -imagolla voi olla vaikutusta sen omistavan yrityksen imagoon. Yritykset voivat käyttää hyödykseen esimerkiksi maan positiivista imagoa mainostamalla sitä, missä tuote on valmistettu tai voimakkaan brandin imagoa tuomalla julki sitä, että tuote on yrityksen brandi -porofoliossa.

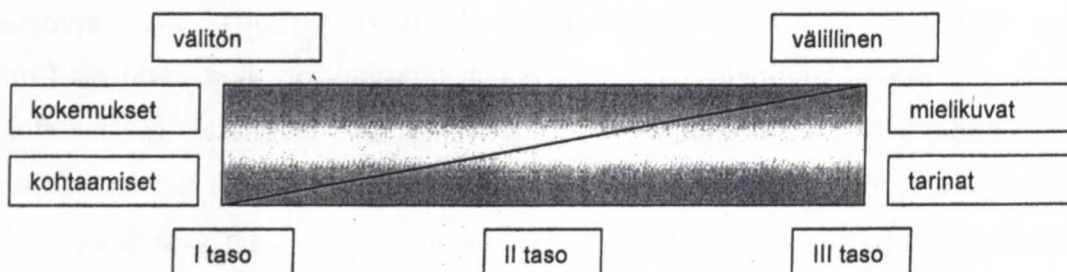
Kaikki imagon muodostumiseen vaikuttavat tekijät eivät ole yrityksen omassa hallinnassa. Imagoon vaikuttaa myös yrityksen ulkopuoliset tekijät, jotka on esitetty kuvion 1 oikeassa reunassa. Tarjotun tuotteen tai palvelun, markkinointiviestinnän ja asiakaspalvelun laadun ohella imagoon vaikuttaa se, mitä yrityksen ulkopuoliset ihmiset puhuvat yrityksestä. Tietoa voidaan saada asiakkailta, ystäviltä, journalisteilta, poliitikoilta tai jakelukanavien edustajilta. Psykologian ja sosiologian tutkimukset ovat jopa osoittaneet, että tällainen ihmisten välinen kommunikointi koetaan luotettavammaksi ja voimakkaammaksi tiedonlähteeksi kuin yrityksen itsensä tarjoama informaatio. (Dowling 1993, 105)

Yllä esitelty Dowlingin malli on saanut paljon suosiota tutkijoiden ja yritysten johtajien keskuudessa. Viime vuosikymmeninä ehkä eniten yritysten identiteetteihin liittyviä artikkeleja julkaissut Balmer (2001, 273) arvostelee Dowlingin mallia kuitenkin siinä, että mallin tarkoitus on alun perin ollut antaa yritysjohdolle työkalu muuttaa imago yrityksen voimavaraksi. Malli kuitenkin keskittyy imagon muodostumiseen. Balmer (2001, 273–274) ei myöskään jaa Dowlingin käsitystä siitä, että organisaatiokulttuuri olisi vain yksi kokonaisuus, liima, joka pitää yritystä yhdessä. Hänen mukaansa alan tutkimukset ovat todistaneet, että yrityksen kulttuuri muodostuu monista eri alakulttuureista ja näin ollen sitä ei voi ilmiön mallintamisessa esittää vain yhtenä kokonaisuutena. Myös Suvatjis ja de Chernatony (2005, 810) ovat kritisoineet Dowlingin mallia. Heidän mukaansa sen avulla on vaikea hahmottaa eri komponenttien välisiä suhteita toisiinsa.

Mallia sovellettaessa tulee muistaa myös palveluyrityksen erityispiirteet. Palvelujen abstraktin luonteen takia asiakkaille ei ole mahdollisuutta etukäteen testaamalla vakuuttua palvelujen laadusta. Onkvist & Shaw (1989, 16) painottavat, että palveluja ostaessaan asiakkaat ostavat todellisuudessa luottamusta yritykseen. He ehdottavatkin, että palveluyritykset liittäisivät viestintäänsä aineellisia vihjeitä, kuten markkinointimateriaalia ja – esineitä, tehdäkseen palvelusta helpommin lähestyttävän ja pienentääkseen asiakkaan kokemaa riskiä.

Aula ja Heinonen (2002, 90) korostavat imagon ja maineen syntyä erilaisissa organisaation ja sidosryhmien vuorovaikutustilanteissa. He nimittävät kolme eri kohtaamisen tasoa kohtaamisen välittömyyden tai välillisyyden mukaan. Tasot on esitetty kuviossa 2.

Kuvio 2: Kohtaamisen kolme tasoa



Lähde: Aula ja Heinonen (2002,92)

Ensimmäisen tason kohtaamisilla Aula ja Heinonen (2002, 91) tarkoittavat suoria kohtaamisia organisaation ja sidosryhmän edustajan välillä. Tällaisia ovat esimerkiksi suorat myynti- ja asiakaspalvelutilanteet, yritysesittelyt, seminaariesitykset ja tiedotustilanteet. Imagon ja maineen syntymisen kannalta ensimmäisen tason kohtaamiset ovat organisaation osalta kaikkein vaativimpia ja epäonnistuminen voi helposti vaikuttaa negatiivisesti muiden tasojen kohtaamiin. Huonon kokemuksen myötä varsinkin palveluyrityksen on vaikeaa saada asiakas uskomaan yritykseen ja ostamaan sen palveluja uudelleen. Huonosta kokemuksesta myös kerrotaan helposti ystäville ja kollegoille. Näin huono maine leviää word-of-mouth -viestinnän avulla. Yritysten onneksi word-of-mouth -viestintä toimii myös toiseen suuntaan ja yhtäläillä hyvä maine leviää.

Toisen tason kohtaamisilla tarkoitetaan niitä vuorovaikutustilanteita, joissa sidosryhmän edustaja kohtaa yrityksen tai sen palvelun, mutta yrityksen edustaja ei ole välttämättä läsnä. Tällainen kohtaaminen voi olla vaikka tuotteen tai palvelun valintahetki. Yrityksen imagolla ja maineella on tällä kohtaamisen tasolla hyvin suuri merkitys. (Aula & Heinonen 2002, 91–92)

Kolmannen tason kohtaamisissa yritys ei ole itse läsnä. Tällaisia kohtaamisia ovat esimerkiksi mainokset, asiakaslehti, artikkeli lehdessä tai ihmisten välinen yritystä koskeva keskustelu. Ensimmäisen tason kohtaamisissa yrityksen imago

tai maine rakentuu enemmän kokemusten perusteella kun taas kolmannen tason kohtaamisissa rakentumista ohjaavat enemmän tarinat ja mielikuvat. (mt. 92)

2.5 Imagon johtamisen hyödyt yritykselle

Yleisen käsityksen mukaan yritysjohton tulee olla huolissaan yrityksen imagosta ja maineesta vain kriisitilanteissa ja jos imagon huomataan olevan negatiivinen sidosryhmien silmissä. (Balmer & Gray 1998, 701) Jatkuva imagon rakentaminen kuitenkin suojaa yritystä mahdollisilta kriiseiltä. Hyvä imago pehmentää mahdollisten kriisien vaikutusta ja hyvämaineinen yritys voi saada helpommin anteeksi mahdolliset tekemänsä virheet sidosryhmiensä edustajien keskuudessa. (Dowling 2001, 13) Näin ollen kriiseistä selviäminen voi nopeutua ja hyvän kriisiviestinnän avulla voidaan imagoa jopa kohentaa entisestään. (Vuokko 2003, 111–112) Hyvä imago suojaa yritystä myös, jos toimiala joutuu kriisiin. Tällöin asiakkaat valitsevat tuotteensa tai palvelunsa mieluummin sellaisesta yrityksestä, johon he voivat luottaa parhaiten ja jonka toimintaan he uskovat voimakkaimmin. (Pitkänen 2001, 71)

Imago on palveluyritykselle erityisen tärkeää. Palveluja ei voi testata etukäteen, joten palvelun ostajan on korvattava kokemusperäinen tieto mielikuvilla, jotka voivat olla ostajan omia tai hänelle kerrottuja. Mitä suuremmaksi ostaja tuntee riskin palvelun käyttämisestä, sitä suurempi merkitys on mielikuvilla esimerkiksi henkilökunnan ammattitaidosta ja luotettavuudesta. (Markkanen 1999, 17) Palveluyrityksille hyvä imago on tärkeä myös siksi, että sidosryhmät arvioivat aineettomia palveluja yrityksestä saamiensa mielikuvien perusteella. Martinez ja Pina (2005, 276) ovat tutkimuksissaan osoittaneet, että palveluyrityksen hyvä imago antaa sidosryhmille vihjeen hyvästä palvelun laadusta. Näin palveluntarjoaja, jolla on parempi imago kuin kilpailijoillaan, koetaan myös luotettavampana ja parempaa laatua tarjoavana.

Hyvä imago voi tuottaa yritykselle kilpailuetua eri sidosryhmien kanssa toimittaessa. Käänteisesti negatiivinen imago voi vaikuttaa päinvastoin ja vähentää yrityksen arvoa. (Westberg 1994, 8) Positiivinen imago hidastaa negatiivisia asennemuutoksia yritystä kohtaan, hillitsee huhuja ja korostaa yritystä koskevia hyviä viestejä. (Vuokko 2003, 107–108) Seuraavassa käsitellään hyvän imagon hyötyjä yrityksen eri sidosryhmien kanssa toimittaessa.

2.5.1 Asiakkaat

Hyvä imago asiakkaiden mielissä voi parantaa asiakkaiden käsityksiä tuotteen tai palvelun laadusta, arvosta ja muista ominaisuuksista. Hyvä imago voi auttaa myös uusien markkinoille tuotavien tuotteiden ja palvelujen vastaanotossa (Westberg 1994, 8) sekä asiakassuhteiden syventämisessä ja asiakasuskollisuuden vahvistamisessa (Pitkänen 2001, 71). Ballin ym. (2006, 393) tutkimuksen mukaan hyvällä imagolla ei ole suoraa vaikutusta asiakasuskollisuuteen. Välillinen vaikutus on kuitenkin olemassa. Imagolla on vaikutusta asiakastyytyväisyyteen ja luottamukseen yritystä kohtaan. Asiakastyytyväisyys ja luottamus puolestaan vaikuttavat asiakasuskollisuuteen.

Hyvä imago voi myös vähentää asiakkaiden kokemaa riskiä tuotteen tai palvelun ostamisessa (Dowling 2001, 12) Batran ja Gürhan-Canlin (2004, 203) mukaan yrityksen hyvä imago vaikuttaa asiakkaiden tuotteiden ja palvelujen arviointiin ja vähentää koettua riskiä. Heidän tutkimuksensa mukaan varsinkin mielikuvat yrityksen innovatiivisuudesta ja luotettavuudesta vähentävät asiakkaiden kokemaa riskiä ostopäätöksissään. Näin ollen hyvä imago on hyvin tärkeä korkean merkityksen tuotteita ja palveluja tarjoavilla yrityksillä.

2.5.2 Työntekijät

Yrityksen hyvä imago voi houkutella yritykseen ammattitaitoisia ja motivoitunutta työvoimaa. (Cravens & Oliver 2006, 296) Hyvä imago voi myös motivoida olemassa olevaa henkilökuntaa ja vähentää levottomuutta ja

tyytymättömyyttä yrityksen epävakaina aikoina. (Westberg 1994, 8) Riordanin ym. (1997, 410) mukaan yrityksen hyvä imago korreloi positiivisesti henkilöstön tyytyväisyyden ja negatiivisesti irtisanoutumishalukkuuden kanssa. Myös Herrbach ja Mignonac (2004, 76–88) ovat tutkimuksissaan päätyneet samansuuntaisiin tuloksiin. Heidän mukaansa yrityksen positiivinen imago vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Heidän tutkimuksensa osoittaa myös, että vaikutus on suurin myynti- ja markkinointihenkilökuntaan. Tähän löytyy kaksi mahdollista syytä. Toisaalta yrityksen hyvä imago lisää ammattitilpeyttä ja näin itsevarmuutta ja toisaalta taas myyjien ja markkinointihenkilöiden on helpompi lähestyä asiakkaita, jos asiakkaila on valmiiksi positiivinen kuva yrityksestä.

Myös yrityksen palveluksesta pois siirtyvillä henkilöillä on tärkeä osa yrityksen imagon muodostumiseen. Yrityksestä liikkuvat tarinat ja kokemukset työnantajana voivat vaikuttaa voimakkaasti siihen, minkälaisena yritys koetaan työnhakijoiden keskuudessa. Tämä luo haasteita henkilöstöhallinnolle imagon rakentajana. (Pitkänen 2001, 77–78)

2.5.3 Alihankkijat ja jälleenmyyjät

Yrityksen hyvä imago voi helpottaa yrityksen toimintaa myös alihankkijoiden suhteen. Luotettavana koetun yrityksen voi olla helpompaa sopia maksu- ja toimitusehdoista ja neuvotella yritykselle suopeita yhteistyösopimuksia. (Cravens & Oliver 2006, 296) Myös yhteistyökumppanien saaminen voi olla helpompaa hyvän imagon ansiosta. Parhaat palveluntarjoajat voivat valita yhteistyökumppanikseen muuten tasavertaisten yritysten joukosta parhaan imagon omaavat yritykset (Dowling 2001, 13). Verkostoitumisen yleistyessä yritysimgojen merkitys kasvaa. Kilpailuilla aloilla kukaan ei halua tulla yhdistetyksi huonon imagon omaavaan yhteistyökumppaniin. (Pitkänen 2001, 71)

Hyvä imago voi auttaa oman tuotteen tai palvelun esilletuomisessa jakelukanavissa ja suosittelussa, jolla voidaan saavuttaa parempi kilpailuasema kilpailijoihin nähden. Hyvän imagon avulla voidaan myös neuvotella paremmat ehdot jälleenmyyntiin ja helpottaa uusien tuotteiden ja palvelujen tuontia markkinoille. (Westberg 1994, 8; Dowling 2003, 13)

2.5.4 Muut sidosryhmät

Yrityksen hyvä imago voi houkutella sijoittajia ja vähentää levottomuutta ja tyytymättömyyttä taloudellisesti huonompina aikoina. Hyvä imago voi jopa vaikuttaa osakkeiden arvoon. (Westberg 1994, 8) Yritys voi käyttää imagonrakennustyökalunaan luottoluokitusta. Hyvää luottoluokitusta voi hyödyntää viestinnässä luotettavuuden todistajana. Tällä on kuitenkin myös haittapuolensa. Jos luottoluokitus laskee, imago saattaa kärsiä kolauksen. (Croft 2003, 43) Yrityksen tulisi pyrkiä sijoittajien ja rahoittajien silmissä imagoon, joka viestii kiinnostavasta yrityksestä, jolla on tulevaisuus. (Pitkänen 2001, 78)

Hyvä imago voi suojata yritystä vastoinkäymisiltä ja auttaa mahdollisista kriiseistä toipumisessa. (Westberg 1994, 8) Imago vaikuttaa myös siihen, miten yritystä käsitellään julkisuudessa. Yritys, jolla on hyvä imago, voi hyötyä tästä siinä, että se voi saada maksutonta positiivista julkisuutta tai kärsiä siitä, että se joutuu julkisuuteen vain negatiivisten asioiden valossa. (Pitkänen 2001, 82; Vuokko 2003, 106)

Hyvä imago voi lieventää yritystä koskevia rajoituksia ja rankaisutoimenpiteitä. Hyvä imago voi antaa yritykselle myös neuvotteluvoimaa luvista ja yritykselle suotuisista sääntelyistä neuvotellessa ja nopeuttaa niiden hyväksymistä. (Westberg 1994, 8)

2.6 Yhteenveto

Tässä luvussa on käsitelty imagon ja identiteetin muodostumiseen ja johtamiseen liittyvää terminologiaa, imagon muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä imagon johtamisen hyötyjä yritykselle. Termejä identiteetti, imago ja maine käytetään hyvin kirjavasti alan tutkimuksessa, mikä sinällään on yllättävää, sillä selkeän imagon johtamisella pyritään juuri kirkastamaan sidosryhmien mielikuvia. Tämä on erityisen tärkeää palveluyrityksille palvelujen aineettoman luonteen takia. Palveluyritykset joutuvat myymään mielikuvia palvelusta sillä asiakkaat eivät voi testata palvelua etukäteen. Palvelulupaukset lunastetaan palvelun tuottamishetkellä ja on ensisijaisen tärkeää, että palveluprosessin eri vaiheissa työskentelevä henkilökunta lunastaa prosessin alkuvaiheessa annetut lupaukset. Tässä auttaa yhtenäinen yritysidentiteetti.

Identiteetillä tarkoitetaan pelkistetyksi organisaation jäsenten mielikuvaa yrityksestä, yrityksen todellisuutta sekä sitä, mitä se tekee ja miten. Imago heijastaa yrityksen identiteettiä ja on se välitön mielikuva, joka yrityksen ulkopuoliselle sidosryhmän edustajalle syntyy yrityksestä. Yrityksen näkökulmasta katsottuna identiteetti siis vastaa kysymykseen "Keitä me olemme?", imago kysymykseen "Millaisena meidät nähdään yrityksen ulkopuolella?". Maine puolestaan on sidosryhmän edustajalle pidemmällä aikavälillä ja mahdollisten kokemusten kautta syntynyt kokonaisarvio yrityksestä.

Yrityksen imagon muodostumiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Siihen voivat vaikuttaa yrityksen tuote, hinta, palvelu, jakelukanavat, tukitoimet, viestintä, myyntihenkilöstö, suhtautuminen henkilöstöön, toimintatavat, yhteiskuntavastuu ja osallistuminen. Kaikkiin imagon muodostumiseen vaikuttaviin tekijöihin yritys ei voi itse vaikuttaa. Tällaisia ovat esimerkiksi kilpailutilanne ja media. Palveluyrityksen imagon muodostumisessa ovat tärkeimmässä osassa yrityksen henkilökunta, aiemmat kokemukset ja markkinointi.

Järjestelmällisestä imagon johtamisesta on osoitettu olevan monenlaista hyötyä yritykselle. Toisinaan imagosta puhutaan liike-elämässä vain jos yritys joutuu kriisitilanteeseen tai jos sen imagon todetaan olevan negatiivinen. Imagon johtaminen kuitenkin voi suojata yritystä kriiseiltä jo ennakoon. Hyvä imago voi vaimentaa kriisien vaikutusta ja hyvämaineinen yritys voi saada helpommin anteeksi mahdolliset epäonnistumiset. Hyvä imago voi myös tuottaa kilpailuetua sidosryhmien kanssa toimittaessa. Hyvämaineisen yrityksen on helpompi houkutella pätevää ja motivoitunutta työvoimaa ja lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä. Asiakkaille voi syntyä hyvän imagon myötä käsitys tuotteen tai palvelun hyvästä laadusta ja luotettavuudesta sekä vähentää asiakkaan kokemaa riskiä tuotteen tai palvelun ostamisessa. Hyvä imago voi myös auttaa yritystä löytämään hyviä yhteistyökumppaneita ja lisätä neuvotteluvoimaa sopimuksia tehdessä.

Imagon ja identiteetin johtamiseen liittyvän terminologian ja imagon muodostumiseen vaikuttavien tekijöiden käsittelyn jälkeen luvussa 3 esitellään imagon ja identiteetin johtamiseen luotuja työkaluja ja tarkastellaan imagon johtamisen erityispiirteitä palveluyrityksen näkökulmasta.

3 Palvelu yrityksen imagon ja identiteetin johtaminen

Tässä luvussa käsitellään imagon ja identiteetin johtamisen työkaluja ja malleja ja perehdytään erityisesti palvelu yrityksen imagon johtamisessa huomioon otettaviin asioihin. Aluksi käsitellään kahta suosiota saavuttanutta imagon ja identiteetin johtamisen mallia ja lopuksi asemointia, viestintää ja design managementia imagon johtamisen työkaluina.

Imagon johtaminen käsitetään usein virheellisesti koskemaan ainoastaan yrityskuvan luomista mainonnan ja muun ulkoisen viestinnän keinoin. Tämä käsitys on kuitenkin väärä. Näin luotu imago on keinotekoinen ja voi johtaa sekaviin käsityksiin yrityksestä ja voi olla yritykselle enemmänkin vahingollinen kuin lisäarvoa tuova. (Markkanen 1999, 207)

Onnistunut imagon rakentaminen edellyttää, että yritys näkee suosiollisen imagon rakentamisen yrityksen etuna eikä rasitteena. (Dowling 1993, 101) Cornelissenin ja Elvingin (2003, 116) mukaan identiteetin johtaminen on selkeän ja johdonmukaisen imagon strategista kehittämistä. Imagosta viestitään johdonmukaisesti sidosryhmien jäsenille symboliikan, suunnitellun viestinnän, yrityksen toiminnan sekä viestien temaattisen ja visuaalisen yhtenäisyyden kautta. Melewar ym. (2005, 59) korostavat vahvan identiteetin ja imagon roolia tehokkaana strategisena instrumenttina. Heidän mukaansa imagoa ja identiteettiä voidaan käyttää kilpailuedun luomisessa silloin kun sidosryhmät tunnistavat kaikki yrityksen toimintaa koskevat asiat; tuotteen ja palvelun lisäksi myös yrityksen sosiaaliset, kulttuurilliset ja etniset toimintatavat.

Van Riel ja Balmer (1997, 341–342) esittelivät identiteetin ja imagon hallintaan 1995 termin corporate identity management (CIM). CIM:in tavoitteena on luoda yritykselle suotuisaa imagoa eri sidosryhmien keskuudessa. Hyvän imagon kautta sidosryhmille on tarkoitus luoda alttiutta ostaa yrityksen tuotteita ja palveluja, hakea sen palvelukseen tai sijoittaa yritykseen.

Yritykselle kaikkein sopivimman imagon luominen ja ylläpitäminen vaatii yritysjohtolta tietoa siitä, minkä tyyppinen imago palvelee yritystä parhaiten ja osaamista juuri sellaisen imagon rakentamiseen ja vahvistamiseen. Yrityksen saavuttama kilpailuetu voi olla hyvinkin merkittävä jos yritysjohto onnistuu johtamaan imagoaan tehokkaasti ja yhdenmukaisesti. Imagon johtaminen ei ole helppoa mutta kuitenkin kilpailuilla markkinoilla ratkaisevan tärkeää. (Westberg 1994, 6-8)

Yrityksellä voi olla enemmän kuin yksi imago. Tämä on ilmiselvää jo siksi, että imago muodostuu jokaisen omien kokemusten perusteella ja siihen voivat vaikuttaa yrityksen ulkopuoliset tekijät. Eri sidosryhmien edustajille voi syntyä erilaiset mielikuvat yrityksestä. Imagon muodostumista tuleekin johtaa ottaen huomioon kohdeyleisö ja pyrkiä vaikuttamaan siihen, että kukin sidosryhmä näkee imagossa juuri heille tärkeät piirteet. (Dowling 1993, 101) Yritys ei voi vaikuttaa kaikkiin imagonsa muodostumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Yritys voi kuitenkin vaikuttaa yrityksen sisäpuolella identiteettiinsä ja sitä kautta imagon muodostumiseen. Tästä syystä imagon johtamista kutsutaan usein identiteetin johtamiseksi. (Markkanen 1999, 27-28) Myös Marckwikin ja Fillin (1997, 398) mukaan yrityksen imagon muodostumiseen vaikuttavat ulkoisten tekijöiden lisäksi myös sidosryhmien jäsenten sisäiset prosessit. Tämän vuoksi ei imagoa voida suoraan johtaa vaan johtaminen tapahtuu yrityksen identiteetin kautta.

Imagon johtamisessa on muistettava joustavuus. Markkinaolosuhteet muuttuvat ja yritykset kasvavat ja laajentavat tarjontaansa. Kerran tutkimuksella hyväksi todistettu imago ei takaa sitä, että imago pysyy yhtä positiivisena tulevaisuudessa. Yrityksen tavoiteimagokin voi muuttua. Imagoa voidaan muokata vastaamaan muutosta ja yritysjohdolla tulee olla siihen rohkeutta. Tällöin yrityksellä valmiina olevat imagon rakentamisen työkalut ja mallit nopeuttavat ja helpottavat prosessia. Työtä ei tarvitse aloittaa alusta, vaan olemassa olevat mallit voidaan päivittää vastaamaan uusia tarpeita. (Chajet 1989, 18) Ollakseen toimiva tulee imagon johtamisen ja mittaamisen mallin olla toteuttamiskelpoinen, edullinen ja toistettavissa oleva. Sen ominaisuuksien

tulee myös olla toimintaan ohjaavia. (Barich ja Kotler 1991, 98) Kahta eri imagon johtamisen mallia käsitellään luvuissa 3.1. ja 3.2.

Palveluyrityksen imagon luominen on hankalaa ja sen tulee olla hyvin tarkasti suunniteltua. Huonosti suunnitellulla imagonrakentamisohjelmalla yritys voi pahimmillaan korostaa palvelujen markkinoinninkin suurinta haastetta, palvelun aineetonta ja abstraktia luonnetta. Jotta tältä välttyttäisiin, voidaan pyrkiä luomaan palvelubrandeja. Vahva palvelubrandi muuttaa palvelua tuotemaisemmaksi määritellyine ominaisuuksineen ja näin ollen asiakkaan on helpompi arvioida sitä ja tehdä ostopäätös. (Onkvisit & Shaw 1989, 13;16)

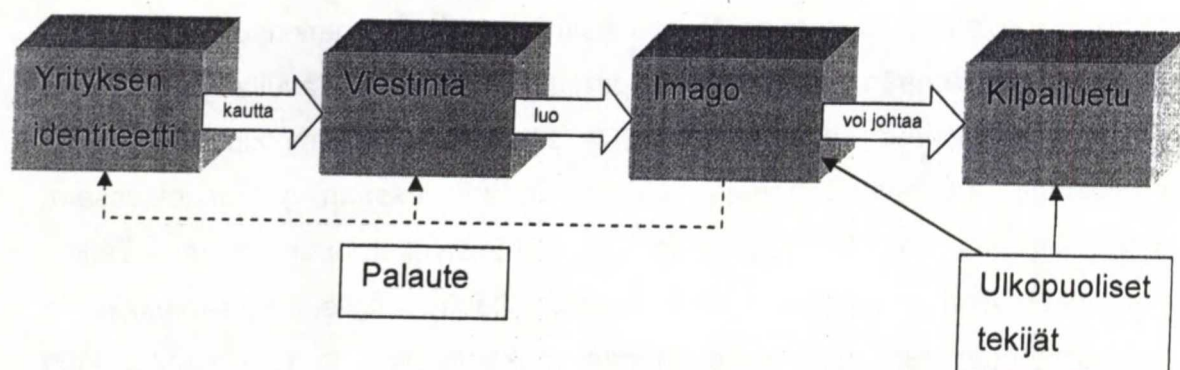
Imagoa johdetaan hiukan eri tavalla kuluttaja- ja b2b-markkinoilla. Kuluttajat pyrkivät käsittämään ympäristöään paremmin imagojen avulla yhdistämällä omia kokemuksiaan, asenteitaan ja tavoitteitaan. B2b-markkinoilla toimivat puolestaan käyttävät imagoja lähinnä määritellessään ja arvioidessaan suhteitaan ja niiden rakenteita eri yhteistyökumppaneihinsa. Tällöin henkilökohtaiset mielipiteet jäävät pienemmälle huomiolle. B2b-markkinoilla imagon johtaminen vaatiikin enemmän mukautumista ja joustavuutta kuin kuluttajamarkkinoilla. Tämä johtuu lähinnä siitä, että asiakassuhteet ovat b2b-markkinoilla tyypillisesti syvempiä ja pidempiaikaisia. Tällöin keskinäinen vuorovaikutus ja yrityksen henkilökunnan merkitys imagon syntymiseen kasvaa. B2b-markkinoilla imago on myös alttiimpi muutoksille juuri asiakassuhteiden mukautumista ja joustavuutta vaativan luonteen takia. (Ranta 1993, 17–18)

3.1 Balmerin ja Grayn imagon johtamisen malli

Balmer ja Gray (1998, 695) ovat luoneet imagon ja maineen johtamista varten pragmaattisen operationaalisen mallin (Kuvio 3). Malli tarjoaa johdolle viitekehyksen imagon ja maineen yritykselle tarjoamien voimavarojen luomiseen ja säilyttämiseen.

Mallin mukaan yrityksen imagon johtaminen lähtee yrityksen identiteetistä, josta viestimällä pyritään saavuttamaan tietynlainen imago sidosryhmien mielissä. Prosessin lopputuloksena Balmer ja Gray uskovat yritykselle syntyvän pysyvää kilpailuetua. Yritykset eivät kuitenkaan toimi tyhjiössä, vaan kilpailuedun syntymiseen vaikuttavat myös monet muut yrityksestä täysin riippumattomatkin tekijät. Mallissa painotetaan sitä, että palautekanavat prosessin eri vaiheissa ovat ensisijaisen tärkeitä. (Balmer & Gray 1998, 701)

Kuvio 3: Balmerin ja Grayn operationaalinen imagon ja maineen johtamisen malli



Lähde: Balmer & Gray 1998, 696

Yrityksen identiteetin muodostumisen ja siitä viestimisen johtaminen on yrityksen ylimmän johdon vastuulla. Mallia sovellettaessa yritysjohdolla tulisi olla kaksi tavoitetta mielessään. Ensimmäiseksi tulee määritellä yrityksen tavoitekuva yrityksen sisällä. Toiseksi johdon tulee pyrkiä luomaan yrityksen tavoittelemaa kuvaa tärkeimpien sidosryhmien keskuudessa. (Balmer & Gray 1998, 696) Seuraavassa käsitellään mallin eri osia tarkemmin.

Balmer ja Gray (1998, 695 - 697) määrittelevät yrityksen identiteetin yrityksen todellisuudeksi. Heidän mukaansa identiteetti määrittelee sen, mitä yritys on, erityispiirteet, jotka erottavat yrityksen kilpailijoistaan. Identiteetti jakautuu neljään eri komponenttiin, jotka ovat yrityksen strategia, filosofia, kulttuuri ja organisaatorakenne. Strategia määrittelee yrityksen tavoitteet ja toimintamallit.

Filosofialla tarkoitetaan johdon määrittelemiä arvoja ja uskomuksia, jotka voidaan kiteyttää yrityksen visioksi. Kulttuurilla puolestaan tarkoitetaan koko yrityksen henkilöstön jakamia arvoja ja totuuksia yrityksen toiminnasta, sitä mikä on tärkeää ja turhaa omassa työssä. Kulttuuri määrää pitkälti sen, miten yritys toimii. Organisaatiomallilla tarkoitetaan yrityksen sisäisiä rakenteita eli sitä, miten johto on toiminnan järjestänyt; osastojakoa, hierarkiaa, henkilöstön määrää, työnkuvauksia sekä sisäisiä ohjeita ja prosesseja.

Yrityksen viestinnällä on kriittinen yhteys yrityksen identiteetin, imagon ja maineen välillä. Se sisältää kaiken viestinnän yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Viestintä tulisi nähdä yrityksessä mahdollisimman laajasti, sisältäen kaiken sen toiminnan, joka näkyy yrityksestä sidosryhmille. Balmerin ja Grayn mallissa viestintä luokitellaan kuuteen eri osa-alueeseen, jotka ovat nimikkeistö sekä tuotemerkin rakentaminen, graafinen suunnittelu, muodolliset ilmaisut, arkkitehtuuri, mediasuhteet ja rutiininomaiset vuorovaikutustilanteet. (Balmer & Gray 1998, 699)

Balmer ja Gray määrittelevät yrityksen imagon siksi välittömäksi kuvaksi yrityksestä, joka syntyy yleisön mieliin, kun he esimerkiksi kuulevat sen nimen tai näkevät logon. Maineen he puolestaan näkevät syntyvän pidemmällä aikavälillä kaiken viestinnän ja kokemusten kautta. (ma. 697)

Palautteen saaminen prosessin eri vaiheissa on imagon ja identiteetin johtamisessa erittäin tärkeää. Johto tarvitsee jatkuvasti tietoa siitä, minkälaisia ovat sidosryhmien toiveet ja tarpeet. Näistä parhaiten selvillä ovat yrityksen myynti- ja muut asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt, jotka ovat eri sidosryhmien kanssa läheisessä vuorovaikutuksessa. Ollakseen tehokas, tulee palautejärjestelmän olla jatkuva. Sidosryhmien tarpeita ja toiveita ja sidosryhmille syntynyttä mielikuvaa yrityksestä voidaan myös tutkia aika-ajoin tehtävällä imagotutkimuksella. (Balmer & Gray 1998, 700–701)

Balmerin ja Grayn (1998) mallia ovat käyttäneet tutkimuksiensa pohjana monet akateemiset tutkijat. Mm. Alessandrin (2001, 178) yritysidentiteetin malli on hyvin samankaltainen. Alessandri kuitenkin korostaa Balmeria ja Grayta enemmän sitä, että mallissa ainoastaan identiteetti, eli mallin alkuosa on yrityksen omassa hallinnassa ja siitä eteenpäin hallinta siirtyy sidosryhmille. Näin ollen hän korostaa sekä hallitun että hallitsemattoman viestinnän vaikutusta imagon ja maineen syntyyn. (Alessandri 2001, 178) Bendixen ja Abratt (2007, 79) puolestaan kritisoivat mallia siitä, että siinä ei ole otettu huomioon yrityksen eettistä vastuuta. Heidän mukaansa mallissa tulisi olla yrityksen identiteetin ja imagon välissä myös eettinen ulottuvuus. Heidän mukaansa imago voi muodostua ainoastaan korkeiden eettisten standardien ja avoimien sidosryhmäsuhteiden kautta.

3.2 Barichin ja Kotlerin imagon johtamisen malli

Suurin osa imagon ja identiteetin johtamiseen kehitetyistä malleista perustuu yrityksen sisäisiin piirteisiin. Mallit ovat enemmän tai vähemmän edellisessä luvussa esitellyn Balmerin ja Grayn mallin kaltaisia. Imagoa johdetaan yrityksen identiteetin ja viestinnän avulla. Barich ja Kotler (1991, 98) lähestyvät imagon johtamista toisesta suunnasta. He ovat kehittäneet mallin luvussa 2.2. käsitellyn yrityksen markkinointi-imagon hallintaan ja jäljittämiseen. Markkinointi-imagon johtaminen poikkeaa perinteisen yritysimgon johtamisesta siinä, että sen tavoitteena on ensisijaisesti edistää tuotteen tai palvelun myyntiä ja kannustaa asiakkaita suosittelemaan yrityksen tuotteita ja palveluja muille. Lähtökohtana ovat siis asiakkaat eikä yrityksen sisäinen toiminta. Suurimpina hyötyinä imagon jatkuvassa johtamisessa ja mittaamisessa Barich ja Kotler (1991, 94) näkevät sen, että imagon muutokset voidaan huomata hyvissä ajoin ja näin reagoida jo ennen kuin muutokset vahingoittavat yritystä. Lisäksi pysytään koko ajan tasalla siinä, millä osa-alueilla yrityksen imago on jäljessä tai edellä kilpailijoiden imagoja. Näin voidaan parantaa heikompia osa-alueita ja käyttää vahvimpia hyödyksi esimerkiksi viestinnässä. Ilman toimivaa imagon johtamismallia ei

yritys myöskään saisi palautetta siitä, ovatko toiminnan muutokset vaikuttaneet imagoon vai eivät.

Barichin ja Kotlerin (1991, 98) malli rakentuu neljästä eri vaiheesta, jotka ovat

1. suunnittelu
2. aineiston keruu
3. imagokuiluanalyysi
4. imagon muuttamistoimenpiteet ja jäljittäminen

Seuraavassa käsitellään jokaista markkinointi-imagon johtamisen vaihetta tarkemmin.

3.2.1 Suunnittelu

Yritys ei voi tutkia jokaisen sidosryhmänsä ja niiden jäsenten mielikuvia yrityksestä. Tämä on mahdotonta jo tavoittamisen ja tutkimuskustannusten takia. Näin ollen suunnitteluvaiheessa täytyy tehdä päätöksiä mittaamisen rajaamisesta. Yrityksen johdon tulee päättää, mitä imagon tekijöitä jäljitetään ja tutkitaan, minkä tuotteiden ja palvelujen osalta, minkä sidosryhmän keskuudessa ja millä maantieteellisellä alueella. (Barich & Kotler 1991, 98)

Imagon tekijöillä tarkoitetaan tutkielman luvussa 2.4 käsiteltyjä imagon 11 osatekijää. Kaikkien tekijöiden tutkiminen kerralla tekee tutkimuksesta vaikean toteuttaa. Näin ollen yrityksen johdon tulee päättää, mistä tekijöistä se on erityisesti kiinnostunut. Kun tutkittavat tekijät on päätetty, voidaan niistä kuitenkin jäljittää kaikkia ominaispiirteitä. Tällöin mahdollistetaan se, että jos imagossa huomataan olevan parantamisen varaa esimerkiksi viestinnässä, voidaan samalla kertaa jäljittää parannusta kaipaava piirre tarkemmin esimerkiksi suoramarkkinointiin. Yleensä yritykset päätyvät tutkimaan niitä tekijöitä, joilla on eniten vaikutusta ostopäätöksen muodostumisessa. Tätä varten tulee ensin selvittää, esimerkiksi teema- tai ryhmähaastattelujen avulla, mitä nämä tekijät ovat. (Barich & Kotler 1991, 97–98)

Yritysjohdon tulee päättää, minkä tuotteen tai palvelun osalta imagon mittaaminen on tärkeintä. Usein pyritään selvittämään yrityksen arvion mukaan liian pienen markkinaosuuden saavuttaneiden tuotteiden imagoa. Toisaalta taas mielenkiinnon kohteena voivat olla tuotteet ja palvelut, jotka ovat yritykselle erityisen kannattavia. Tutkittavien imagon osatekijöiden ja tutkittavan tuotteen tai palvelun lisäksi yritysjohdon tulee päättää, kenen mielipiteistä ollaan kiinnostuneita. Päätös riippuu tutkittavan tuotteen pääkohderyhmästä. Usein markkinointitutkimuksen kohteena ovat asiakkaat. Kohteena voi olla kuitenkin myös yhteistyökumppanit tai jakelukanavien jäsenet. Tutkittavasta kohderyhmästä päätettäessä tulee päättää myös, minkä kokoinen otos miltäkin alueelta tutkimusta varten valitaan. (Barich & Kotler 1991, 98)

Edellä mainittujen päätöksien lisäksi imagon johtamista ja jäljittämistä suunniteltaessa yritysjohdon tulee ottaa huomioon myös kilpailijansa. Sidosryhmien edustajat voivat pitää yrityksen kilpailijoina eri yrityksiä kuin yrityksen oma johto. Imagotutkimuksen avulla voidaan selvittää, keitä sidosryhmien edustajat pitävät yrityksen kilpailijoina. Kilpailijoilla voi olla yrityksen imagoon suurtakin vaikutusta. (Barich & Kotler 1991, 98–99)

Yritysjohdon tulee päättää myös, kuinka usein imagoa mitataan. Mittaaminen vaatii yritykseltä resursseja ja ei näin toteudu ilmaiseksi. Imagoa usein mitattaessa yritykselle mahdollisesti haitalliset imagon muutokset saadaan havaittua ajoissa ja mahdollisesti korjattua. Markkinoiden muuttuessa esimerkiksi uusien kilpailijoiden tai teknologisen kehityksen myötä on imagon mittaaminen pienemmällä aikavälillä perusteltua ja tarkoituksenmukaista. (Barich & Kotler 1991, 99)

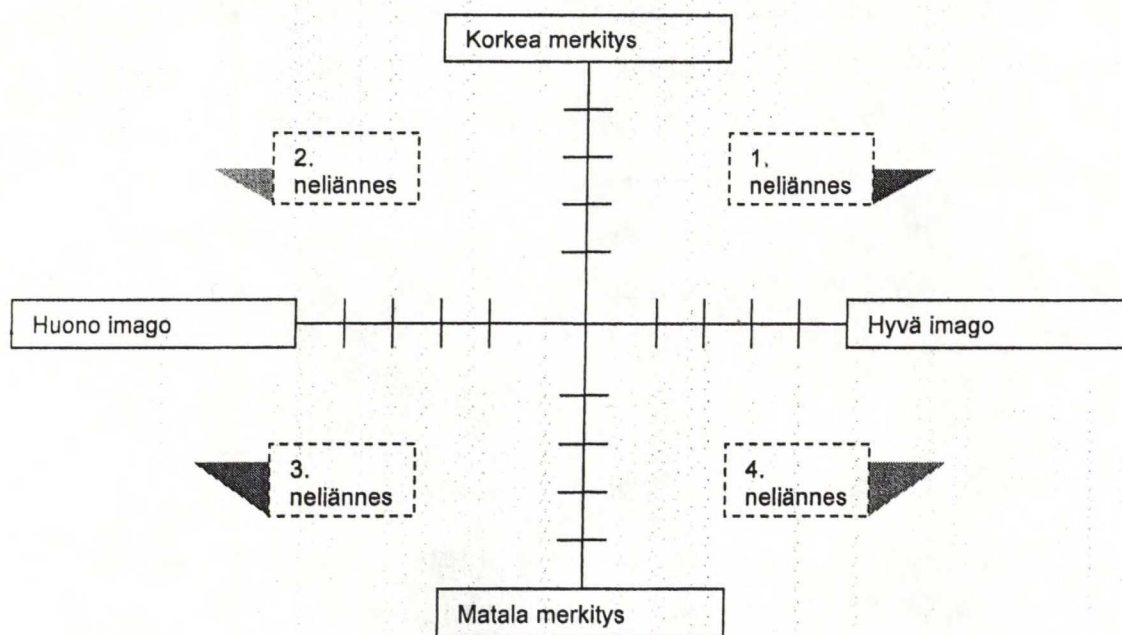
3.2.2 Tiedon keruu ja imagokuiluanalyysi

Imagon mittaamista ja jäljittämistä varten suoritetaan yleisimmin puhelinhaastatteluja tai postikysely valitulle otokselle. Suunnitteluvaiheessa kvalitatiivisin keinoin luotuja hypoteeseja pyritään testaamaan kvantitatiivisen

aineiston avulla. Kyselyjen tai haastattelujen avulla kerätty tieto analysoidaan ja tiivistetään. Imagotutkimuksessa käytetään usein bipolaarista kuvausta, jossa voidaan samassa graafisessa esityksessä verrata esimerkiksi tavoiteimagoa ja toteutunutta imagoa tai imagon tekijöiden tärkeyttä ja arvostusta. (Barich & Kotler 1991, 100)

Imagokuiluja tavoiteimagon ja toteutuneen imagon välillä voidaan jäljittää myös nelikenttäanalyysin avulla. Kotler ja Barich kutsuvat tätä imagon arvostuskartaksi. Kuviossa 4 on esitetty malli nelikenttäanalyysistä.

Kuvio 4: Imagokuilujen jäljittäminen nelikenttäanalyysin avulla



Lähde: Barich & Kotler 1991, 101

Nelikenttäanalyysin mallin (kuvio 4) avulla eri imagon osa-alueet sijoitetaan eri kenttiin niiden merkityksen ja imagon saaman arvostuksen mukaisesti. Ensimmäiseen neljännekseen asettuvat sellaiset imagon osa-alueet, jotka ovat sidosryhmälle tärkeitä ja joiden osalta toteutunut imago on hyvä. Toiseen neljännekseen puolestaan asettuvat sellaiset imagon osa-alueet, jotka ovat sidosryhmälle tärkeitä mutta joissa toteutunut imago on huono. Kolmanteen

neljännekseen asettuvat sellaiset imagon osa-alueet, joilla ei ole sidosryhmille suurta merkitystä ja joissa toteutunut imago jää heikoksi. Viimeiseen neljänteen neljännekseen asettuvat sellaiset osa-alueet, jotka eivät ole sidosryhmälle tärkeitä mutta joiden osalta yrityksen imago on hyvä. (Barich & Kotler 1991, 101)

Imagokuiluanalyysia voidaan käyttää myös määrittämään kuiluja yrityksen imagon ja identiteetin välillä. Daviesin ja Chunin (2002, 153) mukaan tällaisia imagon ja identiteetin välisiä kuiluja on kahdenlaisia. Ensimmäinen kuilutyyppi syntyy, kun yrityksen imagon todetaan olevan parempi kuin identiteetti. Toinen tyyppi imagokuilusta on tilanne, jossa identiteetti on vahvempi kuin imago. Ensimmäisen tyypin voisi vaikuttaa olevan yritykselle edullinen, jos koetaan, että identiteettiä vahvistamalla voidaan päästä vieläkin parempaan tulokseen imagoa mitattaessa. Tosiasiassa tilanne on riskialtis, sillä imago on luultavasti rakentunut pelkäksi kauniiksi kuvaksi ilman todellista sisältöä ja näin ollen jonkinlainen epäonnistuminen voi heikentää imagoa huomattavasti. Toinen imagokuilutyyppi on puolestaan hälyttävä, sillä yritys ei ole toiminnallaan ja viestinnällään kyennyt hyödyntämään vahvaa identiteettiään paremman imagon luomisessa.

3.2.3 Imagon muuttamistoimenpiteet ja jäljittäminen

Aineiston analysoinnin avulla yritys saa selvityksen siitä, mitkä ovat sen sidosryhmien mielikuvat yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista. Ennen imagon muuttamistoimenpiteiden aloittamista on hyvä ottaa selvää siitä, millaiset ovat kilpailijoiden imagot samojen ominaisuuksien valossa. Jos kilpailijan imago ei ole parempi jonkin sidosryhmien tärkeäksi kokeman ominaisuuden osalta, ei muutos tässä ominaisuudessa ole välttämättä kaikkein kriittisintä. Toisaalta taas jonkin tällaisen ominaisuuden parannus voi antaa myös kilpailuetua lisäarvon tuojana sidosryhmille. Jos muutos ei vaadi suuria ponnisteluja, kannattaa se siis tehdä vaikka tuodusta edusta ei olekaan varmuutta. (Barich & Kotler 1991, 101)

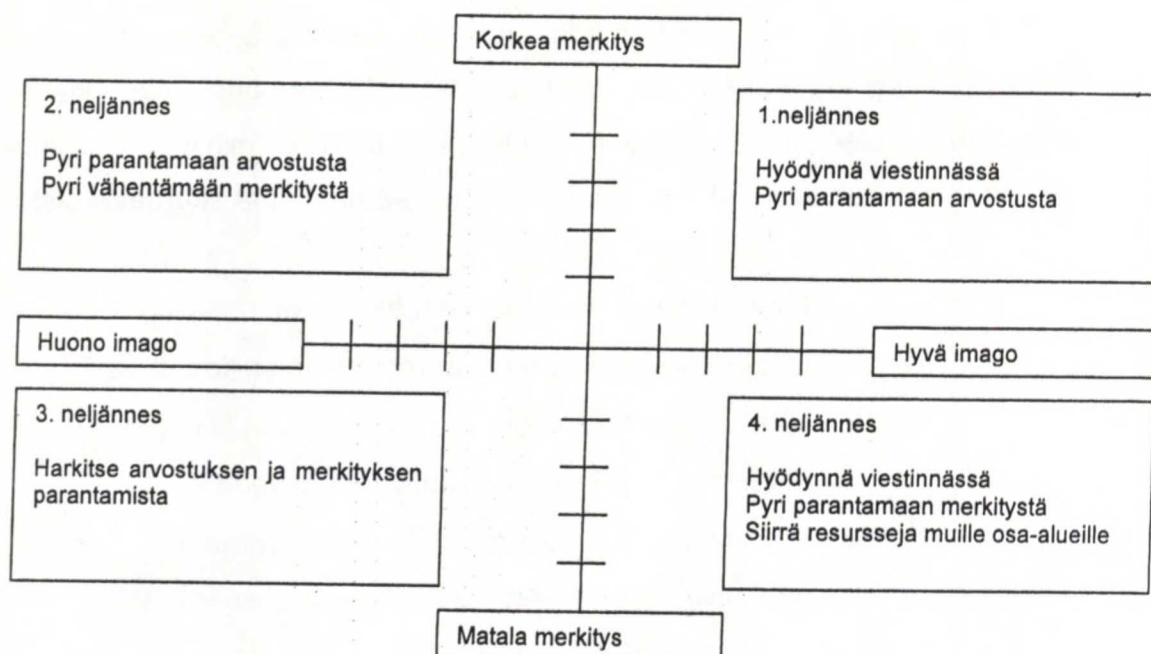
Nelikenttäanalyysi (kuvio 4) antaa johdolle hyvän työkalun imagon johtamiseen. Ensimmäiseen ja neljänteen neljännekseen sijoittuvia ominaisuuksia, eli ominaisuuksia, joiden osalta imago on hyvä, kannattaa painottaa yrityksen ulkoisessa viestinnässä. Jos tutkimuksessa löytyy enemmän kuin yksi imagokuilu, tulee johdon jälleen tehdä päätös siitä, mihin ominaisuuksiin pyritään vaikuttamaan. Tätä varten tulee kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin:

- Miten kukin imagokuilu vaikuttaa ostopäätöksiin?
- Mikä on paras strategia kunkin kuilun sulkemiseksi?
- Mitkä ovat imagokuilun sulkemisen kulut ja hyödyt?
- Miten paljon aikaa kuilun sulkeminen vaatii?
- Halutaanko vaikuttaa sidosryhmien kokemaan ominaisuuksien tärkeyteen vai arvostukseen?

Näihin kysymyksiin vastaamalla yritysjohto luo hyvin perustellun imagon muuttamisstrategian, jota voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa mahdollisten yllättävien imagon muutosten yhteydessä. (Barich & Kotler 1991, 102–103) Barich ja Kotler (1991, 103) antavat eri neljänneksiin asettuvien ominaisuuksien muuttamista varten eri toimintavaihtoehtoja. Vaihtoehdot on esitetty kuviossa 5.

Eri vaihtoehtoja ei voida kuitenkaan toteuttaa ottamatta huomioon kilpailijoita. Jos jokin yrityksen imagon osa-alue on huomattavasti kilpailijaa parempi, vaikka arvostus ei olisikaan aivan yrityksen tavoitekuvaa vastaava, eivät toimenpiteet välttämättä johda kilpailuedun kasvattamiseen. (Barich & Kotler 1991, 101) Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tällainen imagon osa-alue voidaan jättää huomiotta imagon johtamisessa, sillä sekä yrityksen oma että kilpailijoiden imagot voivat muuttua nopeastikin.

Kuvio 5: Imagon muuttamistoimenpiteiden vaihtoehdot



Lähde: muunneltu Barich & Kotler 1991, 101; 103

Varsinkin toiseen neljännekseen sijoittuvat imagon osa-alueet kaipaavat pikaista korjaamista. Yleensä yritykselle on kalliimpaa ja hankalampaa ryhtyä toimenpiteisiin sidosryhmien arvostuksiin vaikuttamiseksi, joten helpompi tapa on pyrkiä omalla toiminnalla parantamaan sidosryhmien mielikuvaa yrityksestä kyseisen osa-alueen osalta. Merkityksen voimakkuutta voidaan kuitenkin pyrkiä vähentämään esimerkiksi korostamalla jonkin sellaisen tuotteen tai palvelun imagon osa-alueen merkitystä, josta sidosryhmillä on hyvä mielikuva. (Barich & Kotler 1991, 102)

Barichin ja Kotlerin (1991) mallia on käytetty paljon pohjana erilaisten tutkimusmallien luomisessa. Sitä on kuitenkin kritisoinut muun muassa Varey (1998, 186) siitä, että se vaikuttaa hyvin yksiviivaiselta vaikka uskomusten, asenteiden ja tunteiden muodostuminen on hyvin monimutkainen ja alati muuttuva prosessi.

3.3 Asemointi

Palveluyrityksen imagon johtamisessa korostuu asemointi. Palvelujen aineettomuuden ja heterogeenisyyden takia palveluntarjoajan tulee pyrkiä luomaan asiakkaan ja palvelun välille jonkinasteisia tunnesiteitä. (Onkvisit & Shaw 1989, 17) Asemoinnin merkitys imagon ja identiteetin johtamisessa on ilmeistä, sillä asemoinnin määritelmä on hyvin lähellä identiteetin ja imagon johtamisen tavoitteita. Asemoinnilla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla tuote tai palvelu erotetaan kilpailijoista asiakkaiden mielissä (De Pelsmacker ym. 2004, 123).

Asemointi on kriittinen osa yrityksen imagon johtamista. Asemointistrategian luominen auttaa yritystä luomaan imagoa, jonka avulla se erottuu kilpailijoistaan. Yritys voi valita asemointistrategiansa monesta eri vaihtoehdosta, joista tunnetuimmat ovat:

- asemointi kilpailijan asemointia vastaan
- asemointi hinnan perusteella
- asemointi tuotetyypin perusteella
- asemointi tuotteen tai palvelun tuoman hyödyn perusteella (Croft 2003, 159)

3.4 Viestintä ja Design Management imagon rakentamisen välineenä

Hyvän imagon voidaan sanoa syntyvän yrityksen hyvän toiminnan ja hyvän viestinnän avulla. Molempien osa-alueiden tulee olla toimivia sekä yrityksen sisä- että ulkopuolella. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän tulee olla yhdenmukaisia ja tavoitteiden tulee olla selvillä. (Vuokko 2003, 112) Karaosmanoglun ja Melewarin (2006, 204) mukaan on ensisijaisen tärkeää, että yritys varmistaa sen että kaikki yrityksen symboliikan, viestinnän ja toiminnan kautta lähetetyt viestit ja vihjeet ovat yhtenäisiä ja niiden perimmäinen vaikutus on positiivinen. Heidän mukaansa yrityksen tulee muistaa, että suunnitellun viestinnän lisäksi

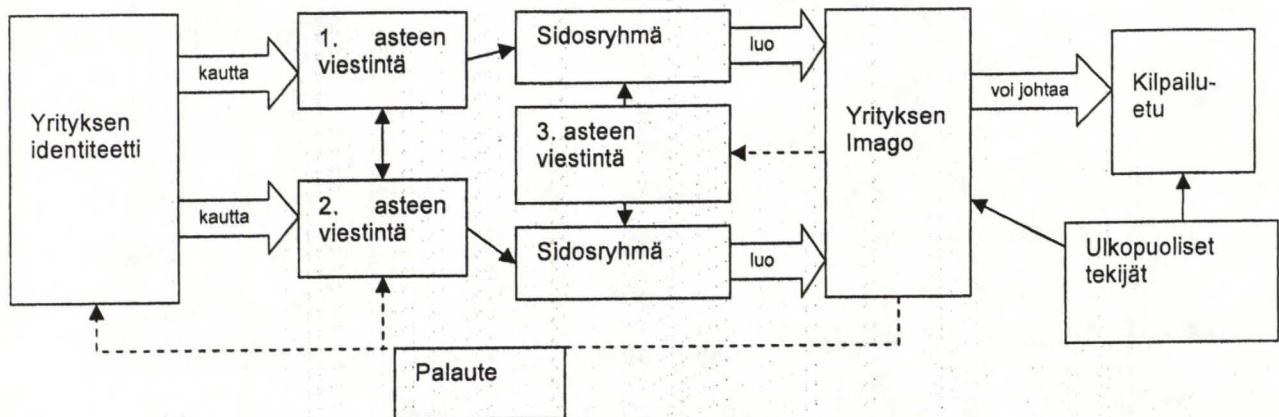
imagon muodostumiseen vaikuttavat voimakkaasti myös yrityksen hallinnan ulkopuolella oleva viestintä ihmisten välillä. Tällaisen kontrolloimattoman viestinnän muodostumista, leviämistä ja vaikutuksia yrityksen imagoon tulisi myös seurata.

Viestintä on yksi imagon ja identiteetin ydinasioita. Aikaisemmissa luvuissa käsitellyissä imagon ja identiteetin johtamisen malleissa viestintä on keskeisessä roolissa. Identiteetin johtamiseen käytetään niin sanottua kokonaisviestintää, jolla tarkoitetaan yrityksen toimintansa kautta lähettämiä kaikkia suunniteltuja ja suunnittelemattomia viestejä. Kokonaisviestintää on kuitenkin lähes mahdotonta johtaa, joten viestintä jaetaan pienempiin, helpommin hallittaviin osa-alueisiin. (Markkanen 1999, 51–52)

Palveluista viestittäessä kohdataan monia haasteita. Palveluntarjoaja yrittää viestiä palvelusta, jota ei vielä ole olemassa, vaan joka syntyy käyttöhetkellä. Palvelua ei voi kokeilla etukäteen tai varastoida ja palvelun onnistumiseen vaikuttaa myös ostaja. Näin ollen yrityksen voi olla vaikeaa pyrkiä luomaan palvelusta yhtenäistä mielikuvaa kohderyhmän mieliin. Tähän auttaa integroitu markkinointiviestintä (IMC). Tavoitteena on pyrkiä konkretisoimaan palvelu markkinointiviestinnän avulla siten, että asiakkaan on helpompi arvioida sitä ja vähentää asiakkaan kokemaa riskiä palvelun ostamisesta. (Carlson ym. 2003, 70; 81)

Luvussa 3.1 käsiteltiin Balmerin ja Grayn vuonna 1998 luomaa mallia imagon johtamiseen. Vuonna 2000 he parantelivat malliaan korostamaan vielä voimakkaammin viestinnän vaikutusta imagon rakentamisessa. Malli on esitetty kuviossa 6.

Kuvio 6: Balmerin ja Grayn identiteetti-kokonaisviestintä prosessi



Lähde: Balmer & Gray 2000, 260

Mallissaan Balmer ja Gray (2000, 260) erottavat toisistaan ensimmäisen, toisen ja kolmannen asteen viestinnän. Ensimmäisen asteen viestinnällä he tarkoittavat tuotetta, palvelua, markkinakäyttäytymistä, yritysjohton suhtautumista työntekijöihin, työntekijöiden käytöstä sidosryhmiä kohtaan ja yrityksen käyttäytymistä markkinoiden ulkopuolella. Toisen asteen viestinnällä puolestaan tarkoitetaan suunniteltua viestintää, kuten mainontaa, myynninedistämistä, suhdetoimintaa ja yrityksen visuaalisia elementtejä. Kolmannen asteen viestintä pitää sisällään sidosryhmien välisen word-of-mouth – viestinnän, mediatulkinnat ja tulkinnat kilpailijoista. (Balmer & Gray 2000, 206) Daviesin ja Chunin (2002, 153–154) mukaan imagoa ei voida kuitenkaan luoda pelkällä viestinnällä, vaan paljon suurempaan rooliin imagon muodostumisessa nousee asiakkaan kokemukset palvelusta.

Balmerin ja Grayn (2000, 256) mukaan ensimmäisen asteen viestinnän tulisi luoda pohja vahvan imagon rakentamiseen viestimällä vahvasta ja yhtenäisestä identiteetistä. Toisen asteen viestintä tulisi suunnitella tukemaan ensimmäisen asteen viestintää. Kolmannen asteen viestintä puolestaan on positiivista ja johtaa todennäköisimmin hyvään yritysimageoon, jos ensimmäisen ja toisen asteen viestinnässä on onnistuttu.

3.4.1 Sisäinen viestintä

Imagoa rakennettaessa työ aloitetaan yrityksen sisäältä. Ulkoista viestintää ja toimintaa ryhdytään suunnittelemaan vasta, kun sisäinen viestintä ja toiminta ja sitä kautta yrityksen sisäinen imago on tarpeeksi vahva ja yhdenmukainen. (Vuokko 2003, 114)

Henkilökunta on etenkin palveluyrityksen imagon muodostumisessa avainasemassa, sillä asiakkaat arvioivat saamansa palvelun heidän toimintansa perusteella. Näin ollen yrityksen pitäisi varmistaa se, että jokaisessa palveluprosessin vaiheessa henkilökunnalla on selkeä kuva siitä, millainen tavoitekuva yritykselle on määritelty strategiassa. Tässä on apuna tehokas sisäinen viestintä ja -markkinointi. (De Pelsmacker ym. 2004, 17)

Yrityksen imagoa johtaessaan yritysjohtoon tulee sisäistää henkilökunnan ratkaiseva merkitys prosessissa. Jos henkilökunta ei tiedä yrityksen tavoiteimagoa, eivät yrityksestä ulospäin kulkeutuvat viestit voi vastata yrityksen tavoitteita. Koko henkilöstöllä tulee olla yhteinen käsitys siitä, millaisena johto toivoo sidosryhmien yrityksen näkevän. Yhteisen käsityksen muodostumisessa auttaa vahva yritysidentiteetti. Prosessissa on hyvin tärkeää myös se, että henkilökunta on tyytyväinen ja motivoitunut. Näin ollen erilaiset henkilökunnan palkitsemis- ja palautejärjestelmät ovat hyvin keskeinen osa imagon johtamista. (Croft & Dalton 2003, 67)

Vallaster ja de Chernatony (2005, 182) painottavat, että palvelubrandin ja imagon johtamisessa on tärkeää erottaa toisistaan palvelun laatu ja palvelubrandi. Palvelun laadun johtaminen on enemmän funktionaalinen prosessi kun taas palvelubrandin ja imagon johtaminen on sosiaalinen prosessi, jossa johtaminen ja yrityksen toiminnan sisäinen johdonmukaisuus nousevat tärkeään osaan. Jos työntekijöillä on selkeä kuva yrityksen tavoitteista, on heidän helpompi luoda yhtenäistä kuvaa yrityksestä asiakaskontakteissa, niin kutsutuissa totuuden hetkissä. Hieman yllättävää on se, ettei tätä ilmiötä olla tutkittu kovin paljoa ja yrityksen identiteetin vahvistamista ja yhteisten

uskomusten ja arvojen sisäistämistä varten ei ole luotu johdolle sopivia malleja ja työkaluja. Avoin ja riittävä sisäinen viestintä nouseekin tärkeimmäksi välineeksi näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.

Sen lisäksi, että henkilökunnan tulee olla selvillä imagon johtamisstrategiasta ja tavoitteista, tulee heidän olla selvillä myös omasta osastaan prosessissa. Johdon tulee varmistaa, että henkilökunta ymmärtää ja sisäistää tärkeän roolinsa imagon luomisessa ja mahdolliset seuraukset imagossa jos toiminta ei vastaa johdon asettamia tavoitteita. Henkilökunnan tulee nähdä imagon luominen tärkeänä ja myös omaan työhönsä vaikuttavana tekijänä. (Cravens & Oliver 2006, 295)

3.4.2 Ulkoinen viestintä

Yrityksen ulkoisen viestinnän tehtävänä on luoda odotuksia ja antaa lupauksia. Viestintä on väline, jonka avulla pyritään saavuttamaan liiketoiminnan tavoitteet. Näin ollen viestintä ei voi olla tehokasta, jos yritysjohto ei ole ilmaissut sille tarkkoja tavoitteita. Viestinnän, kohtaamisten ja kokemusten kautta sidosryhmille syntyy mielikuva yrityksestä. Nämä mielikuvat ohjaavat sidosryhmien jäseniä eteenpäin heidän päätöksentekoprosesseissaan ja luovat pohjaa seuraavien viestien vastaanottamiseen. Positiivinen imago siis helpottaa asiakassuhteen syventymistä ja yritykselle suosiollisten ostopäätösten syntymistä. (Pohjola 2003, 34–34)

Karaosmanoglun ja Melewarin (2006, 200) mukaan positiivisen imagon muodostumiseen vaikuttaa asiakkaiden suhtautuminen yrityksen markkinointiviestintään. Heidän mukaansa asiakkaat tulkitsevat viestejä yrityksen toivomalla tavalla ja muodostavat positiivisempia mielikuvia yrityksestä, jos he suhtautuvat positiivisesti yrityksen harjoittamaa markkinointiviestintää kohtaan.

Tyypillisiä markkinointiviestinnän välineitä imagon johtamisessa ovat perinteisen mainonnan lisäksi suhdetoiminta ja sponsorointi. Perinteisen mainonnan lisäksi yrityksen tulee muistaa, että kokonaisviestintään kuuluu myös kaikki se, mitä yritys sanoo tai tekee, ei pelkkä suunniteltu viestintä. Kaiken yrityksen toiminnan tulee tukea mainonnan avulla luotua kuvaa. (Vuokko 2003, 116)

Yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun arvo, laatu ja imago ovat tärkeitä elementtejä yrityksen markkinointiviestinnässä. Tehokas keino tuoda esiin sitä, että arvo ja laatu ovat luotettavia, on painottaa sitä, että yritys on toiminut markkinoilla pitkään ja on näin kokenut toimija. Yrityksen ikä ei kuitenkaan itsessään ole tärkeää, vaan se, mitä se on olemassaolonsa aikana saavuttanut ja miten se on kehittynyt vastaamaan paremmin sidosryhmiensä toiveita ja tarpeita. (Marconi 2001, 60–61; 67)

Markkinointiviestinnässä korostuu segmentoinnin merkitys. Yrityksen lähettämät ulkoiset viestit tulisi muokata sellaisiksi, että ne vaikuttavat juuri toivottuun kohderyhmään toivotulla tavalla ja näin auttavat muodostamaan juuri yrityksen tavoiteimagoa vastaavaa mielikuvaa sidosryhmien mielissä. (Marconi 2001, 61)

Markkinointiviestinnällä on tärkeä rooli imagon rakentamisessa. Sen avulla yritys muistuttaa olemassaolostaan. Usein hyvin tunnettu yritys nähdään hyvänä yrityksenä. Markkinointiviestinnässä tulee kuitenkin muistaa että laatu korvaa määrää. Sidosryhmille lähetettyjen viestien tulee olla tarkasti harkittuja ja niiden tulee vastata yrityksen identiteettiä. Mielikuvia voidaan rakentaa ja vahvistaa logojen ja symbolien avulla. Usein tehokkaimmat viestit ovat yksinkertaisia ja niistä selviää heti, mitä yritys sidosryhmilleen tarjoaa ja mitä hyötyä tarjotusta tuotteesta tai palvelusta on heille. Markkinointiviestintää suunnitellessaan yrityksen tulisi keskittyä siihen, millaista tietoa sidosryhmät haluavat, eikä siihen, millaista tietoa yritys haluaa heidän saavan. (Marconi 2001, 84)

3.4.3 Design management

Design käsitteenä liittyy yrityksen identiteettiin ja imagoon, sillä hyvin suunnitellulla viestinnällä, yrityksen ympäristöllä, tuotteilla ja palveluilla on voimakas merkitys imagon syntyyn. Design luo pohjan yrityksen estetiikalle ja näin siitä saadaan merkittävä tuki identiteetin ja imagon muodostumiseen. (Markkanen 1999, 28–29) Yrityksen designia kutsutaankin toisinaan yrityksen visuaaliseksi identiteetiksi, joka muodostuu yrityksen nimestä, logosta, tunnuslauseesta, väristä ja typografiasta. Visuaalista identiteettiä ilmentävät muun muassa yrityksen toimitilat, henkilöstön vaatteet, markkinointiviestintä ja yrityslahjat. (Melwar ym. 2005, 63)

Kuten luvussa 2.1 todettiin, on yritysten identiteetin ja imagon johtamiseen kaksi eri näkökulmaa. Aiemmissa luvuissa on käsitelty identiteetin johtamista sisäisen identiteetin ja strategisen suunnan luomisena. Toinen näkökulma imagon ja identiteetin johtamiseen on design ja yrityksen visuaalisen identiteetin johtaminen. Design management on yrityksen identiteetin johtamisen toimeenpanon työkalu, jonka avulla suunnitellaan ja koordinoidaan yrityksen viestintää, tuotetta, toimintaympäristöä ja toimintatapaa. (Markkanen 1999, 32–33; Pohjola 2003, 30) Markkanen (1998, 58) ei pidä design managementia kuitenkaan strategisena vaan enemmän taktisena työkaluna identiteetin tulkintaan ja viestintään. Hänen mukaansa siis design managementia ei tule sekoittaa identiteetin ja imagon johtamiseen vaan se tukee näitä strategisia prosesseja.

Design managementin tavoitteena on auttaa sidosryhmiä muodostamaan mieliinsä yhtenäinen ja ymmärrettävä kuva yrityksestä koordinoimalla kaikki visuaaliset viestit tukemaan toisiaan ja näin saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla. (Markkanen 1998, 57)

3.5 Alihankkijoiden ja yhteistyökumppanien rooli

Alihankkijoiden käyttö ja yhteishankkeiden toteuttaminen luovat haasteita imagon johtamiselle. Yrityksen johdon tulee viestiä alihankkijoilleen ja yhteistyökumppaneilleen tavoiteimagoaan, jotta se voi suorittaa koko valmistus- tai palveluprosessinsa asiakkaidensa odotusten mukaisesti ja oman imagonsa edellyttämällä tavalla. (Markkanen 1999, 100) Alihankkijat ovat myös yrityksen sidosryhmä ja näin myös kohderyhmä imagon rakentamisessa. (Croft 2003, 43)

Kaikki tuotanto- tai palveluprosessin osat ovat kokoavan yrityksen vastuulla, joten alihankkijoiden tekemät mahdolliset virheet ja sopimattomat toimintatavat tulee minimoida riittävän viestinnän avulla. Asiakas ei osaa yhdistää mahdollisia imagon osa-alueiden puutteita alihankkijaan, vaan seuraukset näkyvät kokoavan yrityksen imagossa. (Markkanen 1999, 100) Kaikkien prosessiin osallistuvien osapuolten sitouttaminen ja informointi yrityksen tavoitekuvasta ovat erittäin tärkeitä jotta viestintä ja toiminta olisivat yhtenäisiä läpi koko palveluprosessin. (Vuokko 2003, 112)

3.6 Yhteenveto

Luvussa 2 käsiteltiin imagon johtamisen hyötyjä yritykselle. Tässä luvussa on käsitelty imagon ja identiteetin johtamiseen luotuja työkaluja ja malleja sekä palveluyrityksen imagon johtamisen erityispiirteitä.

Imagon johtamisen huolellinen suunnittelu on hyvin tärkeää palveluyritykselle. Huolimattomasti suunniteltu imagon rakentaminen voi pahimmillaan johtaa siihen että yritys korostaa huomaamattaan palvelujen aineetonta ja abstraktia luonnetta ja näin asiakkaan voi olla entistä vaikeampi arvioida palvelua ja sen tarjoajaa ostopäätöstä tehdessään.

Yrityksen imagon ja identiteetin johtaminen on muutakin kuin yrityskuvan luomista mainonnan ja muun ulkoisen viestinnän keinoin. Tuloksellinen imagon johtaminen edellyttää, että yritysjohto näkee suosiollisen imagon rakentamisen etuna rasitteen sijaan. Imago ja identiteetti tulisi nähdä tehokkaana strategisena instrumenttina kilpailuedun luomisessa. Yrityksen imagon johtamisen tulee lähteä yrityksen strategiasta. Strategiassa määritellään yrityksen tavoiteimago, tavoitekuva siitä, millaisena yritys toivoo sidosryhmiensä näkevän itsensä. Mielikuvia tulee seurata jatkuvasti ja selvittää mahdolliset kuilut tavoitellun ja toteutuneen imagon välillä sekä löytää parhaat keinot näiden kuilujen sulkemiseen.

Yrityksen imago on heijastuma sen identiteetistä, joten onnistunut imagon johtaminen lähtee vahvasta identiteetistä. Imagon johtamista kutsutaankin usein identiteetin johtamiseksi. Identiteetin vahvistamisessa on avainasemassa sisäinen viestintä. Koko henkilökunnan tulee olla tietoinen yrityksen tavoitteista ja siitä, millaisena yritys toivoo sidosryhmien näkevän yrityksen. Henkilökunta on avainasemassa varsinkin palveluyrityksen imagon muodostumisessa ja näin ollen yhtenäistä imagoa tavoitellessa yrityksen henkilökunnan tulee toiminnallaan ja viestinnällään välittää yhtenäistä kuvaa yrityksestä.

Imagon ja identiteetin johtamiseen on luotu useita malleja, työkaluja ja mittareita. Tässä tutkielman luvussa on esitelty niistä kaksi; Balmerin ja Grayn (1998) yrityksen sisältä lähtevä sekä Barichin ja Kotlerin (1991) myynnin edistämisestä lähtevä malli. Toimiva malli imagon johtamiseen on toteuttamiskelpoinen, edullinen ja toistettavissa oleva.

Viestintä on imagon johtamisen kriittisin työkalu. Viestinnällä tarkoitetaan tässä kokonaisviestintää, johon kuuluu kaikki suunniteltu ja suunnittelematon yrityksen sisällä ja ulkopuolella tapahtuva yrityksen toimintaa koskeva viestintä. Yritys ei voi vaikuttaa kaikkeen viestintään, vaan osa tapahtuu sen ulkopuolella ihmisten välillä. Yrityksen tulee seurata myös tätä hallitsematonta viestintää ja

pyrkii hyvien palvelukokemusten ja yhdenmukaisen suunnitellun viestinnän avulla siihen, että hallitsemattomat viestit olisivat yritykselle edullisia.

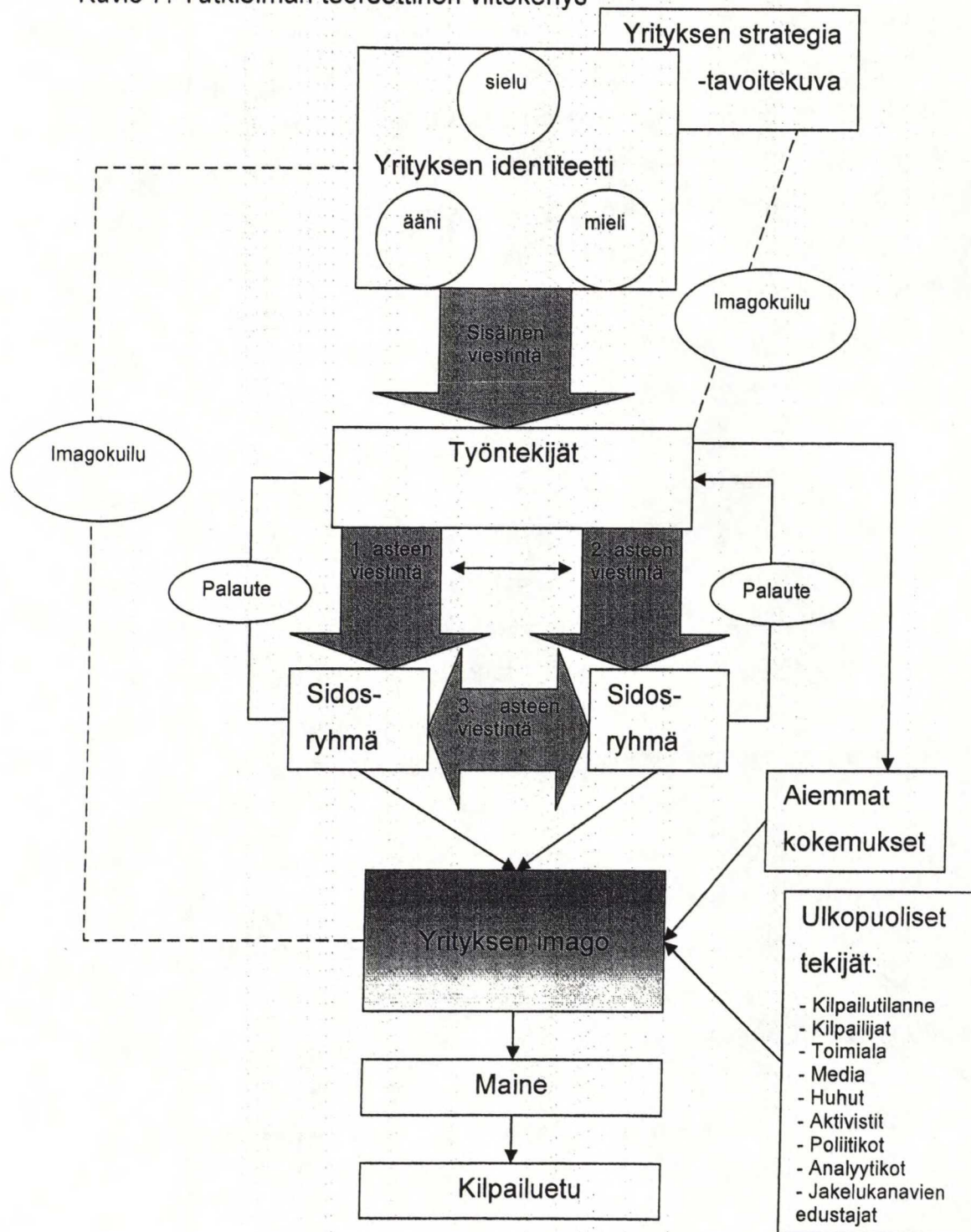
Yksi imagon johtamisen työkaluista on design management ja visuaalisen identiteetin johtaminen. Yhdenmukainen design kaikessa yrityksen visuaalisessa materiaalissa kuten logossa, käytetyssä fontissa, toimintaympäristössä, työvaatteissa ja markkinointimateriaalissa tukee yhtenäisen kuvan luomista sekä yrityksen sisällä että sen ulkopuolella.

Seuraavassa tutkielman luvussa luodaan aiempien lukujen perusteella teoreettinen viitekehys tutkimuksen empiiristä osaa varten.

4 Tutkielman teoreettinen viitekehys

Edellä käsitellyn tutkielman teoriaosan perusteella voidaan tutkimusta varten rakentaa kuviossa 7 esitetty teoreettinen viitekehys.

Kuvio 7: Tutkielman teoreettinen viitekehys



Imagon rakentaminen lähtee yrityksen strategiasta. (Brønn ym. 2006, 886) Strategiassa tulee olla määriteltynä se yrityksen tavoitekuva, tavoiteltu imago, jollaisena yritys haluaa sidosryhmiensä edustajien näkevän yrityksen. (Brown ym. 2006, 102) Strategia on osa yrityksen identiteettiä, sitä millaisena organisaation jäsenet näkevät yrityksen. Identiteetti vastaakin yrityksen näkökulmasta kysymykseen: "Keitä me olemme". Imagoaan johtaessaan yritys pyrkii kehittämään ja korostamaan niitä identiteettinsä piirteitä, joiden se uskoo parantavan imagoaan verrattuna kilpailijoihinsa. (Dowling 2004, 21) Tämän tutkielman viitekehyksessä yrityksen strategia ja tavoitekuva on erotettu osittain omaksi, hiukan identiteetistä erillään olevaksi komponentiksi, jotta niiden merkitys imagon johtamisessa korostuisi. Imagon johtaminen on imagon strategista kehittämistä eikä se onnistu ainoastaan mainonnan ja muun ulkoisen viestinnän keinoin (Cornelissen & Elving 2003, 116; Markkanen 1999, 197). Tehokas imagon johtaminen edellyttää sitä, että liikejohto käsittää imagon etuna rasisitteen sijaan ja käsittää vahvan imagon tehokkaana strategisena instrumenttina. (Dowling 1993, 101; Melewar ym. 2005, 59)

Yritysidentiteetti voidaan jakaa kolmeen eri ulottuvuuteen, jotka ovat mieli, sielu ja ääni. Mieli sisältää yrityksen vision, strategian, suorituskäyvyn, omistussuhteet ja organisaatorakenteen. Sielu puolestaan rakentuu yrityksen arvoista, kulttuurista, historiasta ja yrityksen sisäisestä imagosta ja työntekijöiden yhteenkuuluvuudentunteesta. Äänellä tarkoitetaan yrityksen hallittua ja hallitsematonta viestintää, symboliikkaa sekä henkilökunnan ja yrityksen käyttäytymistä ja epäsuoraa viestintää. (Balmer & Soenen 1999, 74)

Henkilökunta on avainasemassa palveluyrityksen imagon muodostumisesta. Asiakkaat arvioivat saamansa palvelun heidän toimintansa perusteella. Näin ollen jokaisessa palveluprosessin eri vaiheessa työskentelevällä tulee olla selkeä kuva siitä, millainen on yrityksen strategiassa määritetty tavoitekuva. Tästä syystä yrityksen sisäisen viestinnän tulee olla yhtenäistä ja tehokasta. (De Pelsmacker ym. 2004, 17) Tämän tutkielman viitekehyksessä onkin haluttu painottaa henkilökunnan vaikutusta palveluyrityksen imagon

muodostumiseen. Tästä syystä sisäinen viestintä ja yrityksen henkilökunta on erotettu identiteetistä, vaikka ne ovatkin tärkeä osa yrityksen identiteetin sielua ja ääntä. Myös Brown ym. (2006, 102–103) erottavat henkilökunnan omaksi kokonaisuudekseen, sillä heillä on oma roolinsa yrityksen imagon synnyssä ja he ovat myös osa tutkimuksen kohteena olevaa yritystä.

Yrityksen työntekijät vaikuttavat toiminnallaan voimakkaasti palveluyrityksen imagon muodostumiseen viestimällä eri tavoin yrityksen toiminnasta. Ensimmäisen asteen viestinnällä tarkoitetaan yrityksen tuotetta, palvelua, markkinakäyttäytymistä, yrityksen suhtautumista työntekijöihinsä, työntekijöiden käytöstä sidosryhmiä kohtaan ja yrityksen käyttäytymistä markkinoiden ulkopuolella. Ensimmäisen asteen viestintä siis viestii yrityksen identiteetistä. Toisen asteen viestinnällä puolestaan tarkoitetaan suunniteltua viestintää, kuten mainontaa, myynninedistämistä, suhdetoimintaa ja visuaalista ilmettä. Toisen asteen viestinnällä voidaan korostaa ja tukea ensimmäisen asteen viestintää. (Balmer & Gray 2000, 206) Palveluyrityksen imagoa luodessa markkinointiviestinnän tavoitteena on pyrkiä konkretisoimaan palvelu siten, että asiakkaan on helpompi arvioida sitä ja vähentämään asiakkaan kokemaan riskiä palvelun ostamisesta. (Carlson ym. 2003, 70; 81) Kolmannen asteen viestinnällä tarkoitetaan sidosryhmien välistä viestintää, word-of-mouth-viestintää, mediatulkintoja ja tulkintoja kilpailijoista. Kolmannen asteen viestintään yrityksen on vaikea itse vaikuttaa. Jotta viestintä olisi positiivista ja tukisi näin tavoiteltua imagoa, tulee yrityksen toimia johdonmukaisesti ja yhdenmukaisesti kaikkia sidosryhmiään kohtaan. (Balmer & Gray 2000, 206) Tutkimukset ovat jopa osoittaneet, että tällainen viestintä, jota yritys ei itse voi halita, koetaan luotettavammaksi ja voimakkaammaksi tiedonlähteeksi kuin yrityksen itsensä tarjoama informaatio. (Dowling 1993, 105)

Henkilökunta on avainasemassa myös palautteen saamisessa asiakkailta. Johdonmukaisen imagon muodostumista voidaan johtaa vain, jos yritysjohto on tietoinen siitä, millaisena yritys koetaan sidosryhmien keskuudessa. Näin ollen asiakasrajapinnassa, niin kutsutuissa totuuden hetkissä, toimivalta

henkilökunnalta saadut palautteet ovat tärkeässä asemassa. (Balmer & Gray 1998, 701)

Imagoa ei voida luoda pelkällä viestinnällä. Asiakkaan kokemukset palvelusta ovat tärkeässä roolissa imagon muodostumisessa. (Davies & Chun 2002, 153–154) Tämän tutkielman viitekehyksessä on aiempien kokemusten ja yrityksen työntekijöiden välillä yhteys. Tämä siitä syystä, että etenkin palveluyrityksen sidosryhmien kokemuksien synnyssä työntekijät ovat hyvin tärkeässä roolissa.

Yritykset eivät toimi tyhjiössä, vaan imagon syntymiseen vaikuttavat myös monet muut yrityksestä täysin riippumattomatkin tekijät (Balmer & Gray 1998, 701) kuten kilpailutilanne, kilpailijoiden maine, toimialan maine, lehtien kirjoittelu, huhupuheet sekä aktivistien ja poliitikkojen mielipiteet. Mahdollisista kriiseistä selviämisessä yritystä auttaa positiivinen imago ja mahdolliset epäonnistumiset voidaan saada anteeksi jo ennen kuin ne vaikuttavat negatiivisesti yrityksen maineeseen ja sitä kautta saavutettuun kilpailuetuun. (Westberg 1994, 8)

Yrityksen imagolla tarkoitetaan sitä mielikuvaa, joka henkilölle tulee heti mieleen yrityksestä, kun hän kuulee sen nimen tai näkee jonkin yritykseen liitämänsä symbolin. Imagoa voidaan rakentaa viestinnän avulla. Maine puolestaan syntyy pidemmällä aikavälillä ja se vaatii yritykseltä tasalaatuisia ja yhdenmukaista toimintaa. Hyvän maineen kautta yritykselle voi syntyä pysyvää kilpailuetua markkinoilla. (Balmer & Gray 1998, 696; 701) Maine auttaa yrityksen tunnettuuden ja tunnistettavuuden muodostumisessa. Menestyäkseen yrityksen tulee myös olla ainakin yhtenä vaihtoehtona asiakkaan mielessä ostopäätösprosessin eri vaiheissa. (Karvonen 1997, 19–20)

Yrityksellä voi olla enemmän kuin yksi imago. Tämä johtuu siitä, että imago on jokaisen henkilön oma mielikuva yrityksestä ja siihen voivat vaikuttaa monet yrityksen ulkopuoliset tekijät sekä yksittäisten henkilöjen omakohtaiset kokemukset. (Dowling 1993, 101) Yritysjohdon tulee kuitenkin seurata sitä,

millaisena yritys nähdään sidosryhmien keskuudessa. Yrityksen tavoitellun imagon ja toteutuneen imagon välillä voi olla ristiriitoja. Näitä kutsutaan imagokuiluiksi. Yksi imagon johtamisen päätehtävistä on tunnistaa näitä kuiluja ja pyrkiä löytämään niiden sulkemiseksi mahdollisimman tehokkaat keinot. (Barich & Kotler 1991, 99–101) . Imagokuiluja on kahdenlaisia. Ensimmäinen kuilutyyppi syntyy, kun yrityksen imagon todetaan olevan parempi kuin identiteetti. Toinen tyyppi imagokuilusta on tilanne, jossa identiteetti on vahvempi kuin imago. (Davies & Chun 2002, 153) Yrityksen imagoa voivat muuttaa myös yrityksen ulkopuoliset tekijät ja sidosryhmien toiveitten ja tarpeitten muutokset. Yritysjohdo voi myös muuttaa omaa strategiaansa ja tavoiteimagoaan vastaamaan paremmin muuttuneita olosuhteita. (Chajet 1989, 18)

Tämän tutkimuksen viitekehykseen on lisätty sidosryhmien mielikuvien ja yrityksen strategiassa määritellyn tavoiteimagon välisen imagokuilun lisäksi myös toinen mahdollinen imagokuilu. Se on tavoiteimagon ja henkilökunnan kokeman imagon eli yrityksen sisäisen imagon välinen kuilu. Tämä kuilu on lisätty malliin siksi, että henkilökunta on yksi tärkeimmistä, ellei tärkein, palveluyrityksen imagon muodostumiseen vaikuttava tekijä. Asiakkaat arvioivat palveluyritystä heidän toimintansa perusteella (De Pelsmacker ym. 2004, 17). Palveluyrityksen imagon rakentamisessa edellytyksenä on se, että yritysjohdon tavoiteimago on koko henkilöstön tiedossa. Henkilökuntaa tulee myös palkita siitä, että he toimivat yrityksen toivomalla tavalla. Tyytyväinen henkilökunta on motivoitunut pyrkimään yritysjohdon asettamiin tavoitteisiin. (Croft & Dalton 2003, 67)

Tutkielman seuraavissa luvuissa testataan tässä luvussa luodun viitekehyksen toimivuutta todellisessa liike-elämän tilanteessa. Viitekehykseen palataan tarkemmin tutkimusmenetelmien ja tutkimustulosten esittelyn jälkeen luvussa 7.

5 Empiirisen tutkimuksen suorittaminen

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkielman empiirisen osan tarkoituksena on testata edeltävässä teoriaosuudessa esiteltyä viitekehystä todellisessa yritysympäristössä ja täydentää viitekehystä uusilla näkökulmilla. Varsinaiset tutkimustulokset esitellään tutkielman luvussa 6 ja johtopäätökset luvussa 7.

5.1 Case -yrityksen esittely

Fregatti Oy Yrityspalvelut on vuonna 1989 perustettu Helsingissä toimiva perheyritys. Yritys tarjoaa kokonaisvaltaisia ratkaisuja yritystilaisuuksien järjestämiseen. Yritys järjestää vuodessa noin 600 tilaisuutta asiakastilaisuuksista pikkujouluihin. Tilaisuuksista kokouksia on noin 20 %.

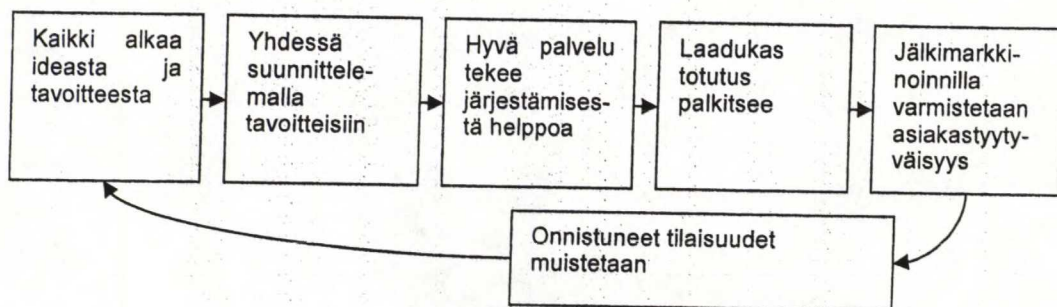
Fregatti Oy Yrityspalvelut omistaa neljä risteilyalusta, joista suurimpiin mahtuu 75 asiakasta. Lisäksi yrityksellä on käytössään edustustila Helsingin keskustassa ja kolme huvilaa Helsingin rannoilla. Fregatti Oy Yrityspalvelut järjestää tilaisuuksia myös yhteistyökumppanien aluksilla ja tiloissa. Palveluja parantaakseen yritys perusti tytäryritykseen keväällä 2007 oman tapahtumatuotantoyksikön nimeltä Tapahtumaverstas.

Yritys sai laatutyöstään Matkailun edistämiskeskuksen jakaman valtakunnallisen palveluyritysten laatupalkinnon vuonna 2004. Fregatti Oy Yrityspalvelut on ollut mukana matkailun edistämiskeskuksen laatutonni – laatuohjelmassa, joka pohjautuu kansainvälisiin laatupalkintokriteereihin. Ohjelma tarjoaa yrityksille laatuvalmennusta ja LaatuVerkko – tunnuslukuvertailujärjestelmän. LaatuVerkosta yritys saa ajantasaiset vertailutiedot asiakas- ja henkilöstötyytyväisyydestään sekä toimialan tunnusluvuista. (Matkailun

edistämiskeskus 2007) Fregatti Oy Yrityspalvelujen luotettavuudesta kertoo myös AAA-luottoluokitus (Dun & Bradstreet vuosilta 2002 - 2007)

Fregatti Oy Yrityspalvelujen toimintaperiaate on esitetty kuviossa 8. Palveluprosessin pohjana ovat aina asiakkaan tarpeet, toiveet ja tilaisuuden tavoite. Kaikki tilaisuudet ovat räätälöityjä kokonaisuuksia ja asiakas on mukana tilaisuutensa suunnittelussa heti tarjouspyynnöstään lähtien.

Kuvio 8: Fregatti Oy Yrityspalvelujen toimintaperiaatteet



Palveluissaan Fregatti Oy Yrityspalvelut panostaa ammattitaitoon, nopeuteen ja luotettavuuteen. Tavoitteena on tehdä tilaisuuksien järjestämisestä asiakkaille mahdollisimman helppoa ja säästää asiakkaidensa aikaa tarjoamalla kokonaisvaltaisia, innovatiivisia ja valmiiksi tuotettuja ratkaisuja.

Fregatti Oy Yrityspalvelujen toiminnan avainasemassa ovat laatu, palvelu ja luotettavuus. Fregatti Oy Yrityspalvelujen visiona on olla yksi yritysten tärkeimmistä yhteistyökumppaneista, kun kyseessä on yrityksen sidosryhmiin liittyvä toiminta. Yritys toivoo asiakkaidensa kokevan Fregatti Oy Yrityspalvelujen yhteistyökumppanina, ei pelkkänä palveluntarjoajana. Yrityksen arvoihin kuuluvat laadukkuus, asiakastyytyväisyys, tuloksellisuus, persoonallisuus, rehellisyys, luotettavuus, taloudellisuus, luovuus, yrittäjäys ja ympäristöystävällisyys.

Fregatti Oy Yrityspalvelujen harjoittamaa markkinointiviestintää on uudistettu vuoden 2007 alusta. Asiakasrekisterissä oleville lähetetään sähköpostitse Newsletter noin kerran kuussa. Siinä kerrotaan ajankohtaisista asioista ja esitellään Fregatti Oy Yrityspalvelujen tarjoamia palveluja. Suuremmalle kohderyhmälle lähetetään maaliskuussa postitse esite, jossa esitellään kesän tuotteet. Tämän esitteen mukana vastaanottajalle menee pieni pätäk tervanarua, jonka ansiosta kirje tuoksuu tervalle. Syksystä 2006 lähtien asiakkaille on lähetetty myös talviesite, joka pyrkii muistuttamaan asiakkaita toiminnan ympärivuotisuudesta ja monipuolisista palveluista.

Fregatti Oy Yrityspalvelut käy myös messuilla. Yritys pyrkii olemaan esillä ainakin kokous- ja kongressimessuilla sekä erilaisissa kokous- ja tapahtumapalveluja esittelevissä tapahtumissa. Sihteeri ja Assistentti – messuille ja Matkamessuille se on osallistunut osana Perinnepurjelaivayhdistyksen messuosastoa.

Fregatti Oy Yrityspalvelut järjestää jonkin verran myös omia asiakas- ja markkinointitilaisuuksia. Vuosittain alkuvuodesta toteutetaan infobrunsseja, joissa kerrotaan uusista palveluista ja ratkaisuista. Toukokuussa järjestetään risteilyalusnäyttely, jossa ovat esillä kaikki yrityksen alukset. Lisäksi talvella järjestetään yleensä talvitarjontaa esitteleviä tilaisuuksia ja toisinaan tutustumiskäyntejä yrityksen huviloille.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusta voidaan tehdä joko laadullisena eli kvalitatiivisena tai määrällisenä eli kvantitatiivisena. Monet tutkijat käyttävät molempia lähestymistapoja, joten määrällinen ja laadullinen tutkimus voidaan nähdä jatkumon eri päissä ja väliin jäävä osa kuvaa tutkimusta, jossa käytetään molempia tutkimusotteita. (Remenyi ym. 1998, 125)

Tämä tutkimus suoritettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa yleinen oletus on se, että tapaustutkimuksen avulla kerätty tieto riittää parantamaan ymmärrystä ilmiöstä ja lisää tietoa samantyyppisistä ilmiöistä. (Remenyi ym. 1998, 133)

Coderren ym. mukaan (2004, 348) laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tehdä yleistyksiä suuriin populaatioihin, vaan sen tarkoitus on auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Yleensä oletetaan, että laadullisessa tutkimuksessa kattavuudella, otannalla ja vastaamatta jättämiseen liittyvillä virheillä ei ole niin suurta merkitystä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Aineiston laatu nouseekin tässä merkittävään osaan. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston laatua ei korvaa määrä.

Imagotutkimus on usein kaksiosainen. Ensin suoritetaan esitutkimus laadullisella tutkimusotteella. Sen avulla voidaan tunnistaa sidosryhmän uskomuksia ja mielikuvia yritystä kohtaan ja ne imagon osa-alueet, joita halutaan tutkia enemmän. Esitutkimuksen jälkeen voidaan suorittaa kvantitatiivinen tutkimus suuremmalla otoksella ja tehdä enemmän yleistyksiä kerätystä aineistosta. (Coderre ym. 2004, 349)

Tämä tutkimus toimii esitutkimuksena mahdollisia suurempia määrällisiä imagotutkimuksia varten. Tavoitteena on tunnistaa yritysimagon syntyyn vaikuttavia tekijöitä palvelualalla ja selvittää asiakkaiden käsityksiä imagon eri osa-alueiden tärkeydestä sekä tavoitekuvan ja imagon välisistä mahdollisista kuiluista.

5.3 Aineiston keruu

Laadullisen tutkimuksen aineisto kerätään usein haastattelujen avulla. Haastattelujen avulla pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa tutkittavana olevien ilmiöiden taustalla olevista prosesseista ja mekanismeista. Haastattelujen on osoitettu olevan tehokas muoto ihmisten tietoon ja tunteisiin

sekä esimerkiksi markkinoiden ominaispiirteisiin liittyvän aineiston keruussa. (Moisander & Valtonen 2006, 71) Teemahaastatteluja on kahden tyyppisiä, avoimia ja osittain strukturoituja. Osittain strukturoiduissa haastatteluissa haastattelu käyttää vastauslomaketta haastattelun ohjaamiseen. Avoimen haastattelun ideana on se, että vastaajan vastaamista ei ohjata johonkin tiettyyn muotoon, vaan keskustelu etenee vapaammin. (Remenyi ym. 1998, 111)

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelurungot (ks. liite 1 ja 2) suunniteltiin tutkielman luvussa 4 esitetyn teoreettisen viitekehyksen teemojen avulla ja tutkittavat imagon osa-alueet valittiin toimeksiantajayrityksen toiveiden mukaisesti. Marshallin ja Rossmanin (1995, ks. Remenyi ym. 1998, 108) mukaan teemahaastattelut sopivat aineistonkeruumenetelmäksi, kun kyseessä on tapaustutkimus ja tutkimuksen tavoitteena on kuvata jotakin tiettyä rajattua ilmiötä. Tällöin pyritään vastaamaan siihen, mitkä ovat keskeiset käyttäytymismallit, tapahtumat, uskomukset, asenteet, rakenteet ja prosessit jonkin tietyn ilmiön taustalla.

Teemahaastatteluja varten haastateltiin viittä asiakasta Fregatti Oy Yrityspalvelujen asiakasrekisteristä huhtikuussa 2007 ja yhtä myyntihenkilöstön jäsentä lokakuussa 2007. Haastattelurunko poikkesi hiukan riippuen siitä, oliko haastateltava asiakas vai myyntihenkilöstön edustaja. Haastateltavat asiakkaat pyrittiin valitsemaan siten, että he olivat käyttäneet eri palveluja ja järjestäneet tilaisuuksia eri kohteissa. Haastatteluihin ei valittu yrityksen VIP – asiakkaita, jotka käyttävät palveluja usein ja järjestävät erilaisia tilaisuussarjoja vuosittain. Heidän haastatteluistaan olisi voinut tulla liian positiivinen kuva asiakkaiden mielikuvista. Henkilökuntaa varten teemahaastattelun kysymyksiä muokattiin jonkin verran vastaamaan paremmin asetettuihin tutkimusongelmiin henkilöstön näkökulmasta.

Teemahaastattelut suoritettiin Fregatti Oy Yrityspalvelujen edustustiloissa. Haastatelluille tarjottiin aamiaista tai iltapäiväkahvia ja annettiin viinipullo kiitokseksi. Palkinnosta ei kerrottu etukäteen, jotta haastateltavat eivät

halunneet tulla haastatelluiksi vain palkintoa tavoitellen. Haastateltaville lähetettiin etukäteen sähköpostilla hieman tietoa tutkimuksesta. Haastatteluissa oli aina läsnä vain haastattelija ja haastateltava. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Teemahaastatteluun osallistuneista asiakkaista jokainen oli käyttänyt Fregatti Oy Yrityspalvelujen palveluja ainakin kerran. Lisäksi tutkimusta varten tehtiin 35 puhelinhaastattelua, joihin osallistui sekä sellaisia asiakasrekisterissä olevia, jotka ovat käyttäneet palveluja tai pyytäneet tarjouksen mutta hylänneet sen että sellaisia, jotka ovat vain ilmaisseet kiinnostuksensa yrityksen palveluja kohtaan esimerkiksi messuilla tai joiden yhteystiedot oli saatu ostetuista rekistereistä. Puhelinhaastattelut suoritti harjoittelija, jonka toimeksiantajayritys tarjosi tutkimuksen suorittamisen avuksi. Harjoittelijalla oli etukäteen kokemusta puhelinhaastattelujen tekemisestä ja hänet perehdytettiin tutkimukseen ja sen tavoitteisiin etukäteen. Puhelinhaastattelujen haastattelurunko on liitteenä 3.

Puhelinhaastattelujen etuna on se, että niiden avulla saadaan nopeasti tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Niiden toteuttaminen on edullisempaa kuin teemahaastattelujen. Puhelinhaastattelut eivät kuitenkaan saa olla pitkiä ja kysymysten tulee olla helposti vastattavissa. (Remenyi ym. 1998, 157) Näin ollen tässäkin tutkimuksessa tehtyjen puhelinhaastattelujen haastattelurunko on lyhyempi ja enemmän strukturoitu kuin teemahaastattelujen haastattelurunko.

5.4 Aineiston analyysi ja tulkinta

Laadullisen aineiston analyysissä ja tulkinnessa voidaan erottaa toisistaan seitsemän eri analyyttistä tapaa, jotka ovat luokittelu, erottelemine, vertailu, mitoittamine, sopeuttamine, toisto ja kumoamine. Laadullista tutkimusta tehdessä näitä tapoja ei voida soveltaa mekaanisesti mutta tutkimus voidaan silti suorittaa systemaattisesti ja perusteellisesti. (Spiggle 1994, 496) Spiggle (1994, 496) antaa laadullista tutkimusta suorittavalle kolme ohjenuoraa, jotka ovat:

1. Enene systemaattisesti
2. Pidä kirjaa analyttisistä menettelytavoista
3. Raportoi yksiselitteisesti ja selkeästi

Systemaattisesti edetessä varmistutaan siitä, että kaikki oleellinen tieto tulee mukaan analyysiin ja minimoidaan mahdollinen vinouma aineiston valikoidusta käytöstä. Aineistoa voidaan analysoida ja tulkita joko horisontaalisesti ryhmittelemällä aineistoa eri kategorioiden ja käsitteiden indikaattorien avulla tai vertikaalisesti muodostamalla ryhmiä samankaltaisista tapauksista tai käsitteistä. Lisäksi voidaan yhdistellä molempia lähestymistapoja.

Seuraava Spigglen (1994, 496–497) ohjenuora on kattavat muistiinpanot. Tutkijan tulisi merkitä muistiin selkeästi eri analysointivaiheissa tehdyt tulokset ja esiin nousseet ideat. Viimeinen ohjenuora on selkeä raportointi, joka sisältää tarkan kuvauksen siitä, miten tutkimus on suoritettu ja miten aineisto on analysoitu.

5.5 Aineiston luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi voidaan aloittaa sillä, että arvioidaan, onko tutkimuksen teoria ja käytetyt tutkimusmenetelmät sopivat kyseisen tutkimuksen tekemiseen. (Moisander & Valtonen 2006, 32)

Tärkeimmät tutkimuksen luotettavuuden mittarit ovat kuitenkin reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyys. (Silverman 2006, 281; Moisander & Valtonen 2006, 23). Seuraavassa käydään läpi niiden merkitykset ja arvioidaan tämän tutkielman luotettavuutta kaikkien mittareiden osalta.

Jotkut tutkijat ovat sitä mieltä, että reliabiliteettia ja validiteettia on mielekästä arvioida vain kvantitatiivisin menetelmin tehtyjen tutkimusten luotettavuutta arvioitaessa. Tätä perustellaan sillä, että laadullinen tutkimus tutkii sosiaalisia ilmiöitä, jotka muuttuvat jatkuvasti. Väite, ettei reliabiliteettia ja validiteettia olisi

tarve arvioida laadullista tutkimusta tehtäessä kuitenkin vesittää tutkimusten tarkoituksen; mitä hyötyä laadullisella tutkimuksella olisi, jos sen avulla saaduilla tutkimustuloksilla ei olisi mitään käyttömahdollisuutta ilmiöiden alati muuttuvan luonteen takia? (Silverman 2006, 282 – 283; 290)

5.5.1 Reliabiliteetti

Kirkin ja Millerin (1986; ks. Silverman 2006, 282) mukaan reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka riippumattomia tutkimustulokset ovat haastattelutilanteesta. Reliabiliteettia voitaisiin mitata siten, että toinen tutkija tekisi saman tutkimuksen uudelleen. Tutkimuksen reliabiliteetti olisi hyvä, jos tämän uudelleen tehdyn tutkimuksen tulokset vastaisivat ensimmäistä tutkimusta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteettia voidaan Moisanderin ja Valtosen (2006, 27) mukaan parantaa kahdella tavalla. Ensinnäkin tutkimusprosessia, tutkimussuunnitelmaa ja aineiston analysointia voidaan kuvata avoimesti ja tarkasti tutkimusraportissa. Toiseksi voidaan painottaa teorian osuutta ilmaisemalla selkeästi teoreettinen kanta, jonka pohjalta tulkintoja tehdään ja selventämällä sitä, miksi juuri tämän teorian pohjalta tehdyt johtopäätökset sulkevat muut tulkinnat pois.

Haastattelujen avulla kerätyn aineiston reliabiliteettia voidaan parantaa monin keinoin. Haastattelurunko tulee laatia siten, että jokainen vastaaja ymmärtää kysymykset samalla tavalla. Tähän vaikuttaa myös haastattelijan tapa esittää kysymykset. Haastattelurunkoa testata etukäteen ja haastattelun tekoa on myös hyvä harjoitella etukäteen. Kysymyksistä voidaan tehdä mahdollisimman yksiselitteisiä tarjoamalla erilaisia vastausvaihtoehtoja. Reliabiliteetti voidaan varmistaa myös aineiston purkamisvaiheessa, jolloin voidaan verrata avoimien kysymysten vastauksia, niiden muotoa ja kysymysten ymmärtämistä, toisiinsa. (Silverman 2006, 286)

Reliabiliteetin testaamiseksi on tärkeää, että haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan. Näin edesautetaan tutkimusraportin lukijan kokemaa tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä. (Moisander & Valtonen 2006, 28)

Tämän tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa se, että tutkimusprosessi on esitetty mahdollisimman kattavasti. Teemahaastattelujen runko laadittiin puhelinhaastattelurungon pohjalta varmistaen, että kysymykset olivat yksiselitteisiä ja vastaajan oli helppo vastata niihin tuntematta aihealueeseen liittyviä teorioita ja prosesseja. Reliabiliteettia parantaa myös se, että kaikki teemahaastattelut teki sama henkilö, joka valvoi myös puhelinhaastattelujen tekemistä. Kaikki teemahaastattelut litteroitiin mahdollisimman tarkasti ja analyysia tehtiin mahdollisimman nopeasti haastattelujen toteuttamisen jälkeen, jolloin ne olivat vielä haastattelijankin tuoreessa muistissa. Myös johtopäätöksiä tehdessä merkattiin ylös se analysointivaihe, jolloin niihin oli päädytty.

Reliabiliteettia parantaa myös se, että haastateltavia ei houkuteltu haastatteluihin tarjoamalla palkintoja ja se, että haastattelut tehtiin kaikki rauhallisissa oloissa ja läsnä oli vain haastattelija ja haastateltava. Reliabiliteettia joidenkin kysymysten osalta olisi voitu parantaa sillä, että haastattelut olisi tehty täysin ulkopuolisissa tiloissa, jolloin tilat eivät olisi antaneet minkäänlaisia vihjeitä mielikuvien syntyyn.

5.5.2 Validiteetti

Validiteetti ilmaisee Hammersleyn (1990, ks. Silverman 2006, 289) mukaan sen, kuvaako tutkimus juuri sitä ilmiötä, mitä sen on tarkoitus kuvata. Moisanderin ja Valtosen (2006, 24) mukaan validiteetti ilmaisee, ovatko esitys ja yleistyksen totuudenmukaisia ja virheettömiä, eli sitä, kuinka totuudenmukaisia tutkimuksessa tehdyt väitteet ovat ja kuinka tarkkoja tulkinnat ovat.

Kirk ja Miller (1986, ks. Silverman 2006, 389) nimeävät kaksi mahdollista virhettä, jotka heikentävät tutkimuksen validiteettia. Tyypin 1 virhe tapahtuu, kun väitetään, että tulkinta on oikea, vaikka se on todellisuudessa väärä. Tyypin 2 virhe puolestaan ilmenee, jos hylätään tulkinta, joka on todellisuudessa oikea. Näillä virheillä viitataan yleensä kvantitatiiviseen tutkimukseen, jonka tavoitteena on pyrkiä todistamaan hypoteeseja. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa onkin enemmän työkaluja validiteetin mittaamiseen kuin laadullisessa tutkimuksessa.

Laadullisen tutkimuksen validiteetti voidaan varmistaa niin sanotulla kolmiomittauksella. Sillä viitataan useiden teorioiden, tutkimusmenetelmien, havainnoinnin ja empiirisen materiaalin yhdistämiseen tarkkojen, tyhjentävien ja objektiivisten tulkintojen avulla. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi siten, että monet tutkijat tutkivat samaa asiaa ja tuloksia verrataan toisiinsa. (Moisander & Valtonen 2006, 24)

Tässä tutkimuksessa haastattelurunko laadittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja se pyrki vastaamaan mahdollisimman tarkasti esitettyyn tutkimusongelmaan. Validiteettia pyrittiin myös parantamaan sillä, että vastaajia kannustettiin vastaamaan ensimmäiseksi mieleen tulevalla tavalla, jotta saataisiin mahdollisimman totuudenmukaisesti esiin asiakkaiden todelliset mielikuvat. Tästä johtuen haastateltavat eivät myöskään saaneet haastattelurunkoa itselleen luettavaksi etukäteen.

5.5.3 Yleistettävyy

Yleistettävyy ja siirtokelpoisuus ovat kiistanalaisia kysymyksiä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Yleisesti ajatellaan, että tutkimus on luotettava ja käyttökelpoinen, jos sen tuloksia ja tulkintoja voidaan käyttää myös jossakin muussa tilanteessa ja kontekstissa. Laadullisessa tutkimuksessa näyte on usein pieni eikä tilastollisesti niin edustava kuin määrällisessä tutkimuksessa. Näin ollen yleistysten tekeminen koskemaan suurempaa

populaatiota on hankalaa. Tämä ei kuitenkaan ole laadullisessa tutkimuksessa niin kriittistä, sillä laadullisen tutkimuksen luonne on ymmärtää ja tulkita tiettyjä ilmiöitä, ei välttämättä mitata niitä. (Moisander & Valtonen 2006, 28)

Tämän tutkimuksen tulokset ovat osittain yleistettävissä ja siirrettävissä. Osa haastattelusta käsitteli palveluyrityksen imagon muodostumista yleisellä tasolla. Toimeksiantajayritystä koskevien tulosten yleistettävyys puolestaan ei ole niin helppoa, sillä vastaajien mielikuvat koskivat näiltä osin vain yhtä tiettyä yritystä. Kilpailijoihin liittyvien kysymysten osalta tulokset ovat osittain yleistettävissä.

6 Empiirisen tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käydään läpi aineistosta esiin tulleita asioita ja tutkitaan tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä olevia oletuksia ja pyritään löytämään niihin lisää näkökulmia. Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset toimeksiantajayrityksen johdolle esitetään luvussa 7.

6.1 Palveluyrityksen imagon muodostuminen

De Pelsmackerin ym. (2004, 17) luvussa 2.4 esitetty käsitys siitä, että palveluyrityksessä tärkeimmät imagon syntymiseen vaikuttavat tekijät ovat markkinointi, aiemmat kokemukset ja yrityksen henkilökunta piti haastattelujen perusteella hyvin paikkansa. Haastateltavilta kysyttiin heidän tärkeimmiksi kokemiaan palveluyrityksen maineen ja imagon syntyyn vaikuttavia tekijöitä. Kaikki yhtä lukuun ottamatta mainitsivat henkilökunnan. Kaikki viittasivat aiempiin kokemuksiin jossakin muodossa. Markkinointia ei tässä kukaan maininnut, mutta markkinointiviestintää käsiteltäessä selvisi, että markkinointi synnyttää mielikuvia hyvinkin voimakkaasti. Näitä mielikuvia käsitellään enemmän luvussa 6.2.4.

Fregatti Oy Yrityspalvelujen henkilökunnan mielestä ylivoimaisesti tärkein palveluyrityksen imagon muodostumiseen vaikuttava tekijä on asiakaspalvelu erilaisten kontaktien muodossa. Tätä pidettiin ylivoimaisesti tärkeimpänä. Toiseksi imagoon vaikuttavaksi tekijäksi mainittiin markkinointi.

Aiemmat kokemukset mainittiin kaikissa teemahaastatteluissa useaan otteeseen hyvin tärkeänä osana palveluyrityksen imagon muodostumista. Tämä tukee luvussa 3.4 esitettyä Daviesin ja Chunin (2002, 153–154) käsitystä siitä, että aiemmilla kokemuksilla on viestintää tärkeämpi rooli palveluyrityksen imagon syntyyn. Kolme vastaajista kuitenkin ymmärsi palvelujen heterogeenisyyden ja tilannetekijät, jotka vaikuttavat palvelun onnistumiseen.

Jos jokin osa-alue palvelussa epäonnistuu, he eivät olleet valmiita heti vaihtamaan palveluntarjoajaa, vaan kertoivat antavansa palveluyritykselle mahdollisuuden virheen korjaamiseen. Jos kuitenkin palveluntarjoaja tässä epäonnistuu, olivat vastaajat yhtä mieltä siitä, että kyseisen yrityksen palveluja ei enää käytetä. Virheiden korjaamisessa tärkeimpänä korostui henkilökunnan ammattitaito ja nopeus tilanteen korjaamisessa. Kaksi vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, ettei hyvästä maineesta tai tilanteen korjaamisesta ollut apua, jos jokin palvelussa ei mennyt, kuten oli etukäteen sovittu. Markkinat ovat kilpaillut ja potentiaalisia muita palveluntarjoajia löytyy useita. Tässä toteutuu siis ainoastaan osittain luvussa 2.5 esitetty Dowlingin (2001,13) käsitys siitä, että hyvämaineinen yritys voi saada helpommin anteeksi tekemänsä virheet ja hyvä imago voi pehmentää mahdollisien kriisien vaikutusta.

Haastatelluista ei kukaan ollut kovin halukas vaihtamaan palveluntarjoajaa kerta toisensa jälkeen. Kerran hyväksi koetun yrityksen palveluja käytettiin uudelleen. Tässä toteutuu Ballin ym. (2006, 393) tutkielman luvussa 2.5.1 esitetty näkemys siitä, että hyvällä imagolla on välillinen vaikutus asiakasuskollisuuteen asiakastyytyväisyyden ja luottamuksen kautta. Asiakasuskollisuuteen ja luottamukseen puolestaan näytti vaikuttavan tutkimuksen b2b-konteksti. Monet vastaajista kokivat hyvin tärkeänä, että palvelut on tehty heille mahdollisimman helpoiksi, ettei heidän tarvitse käyttää kallista työaikaansa asioiden järjestelyyn ja selvittämiseen. Näin ollen he valitsivat helposti palveluntarjoajan, johon he kokivat voivansa luottaa ja jonka imago oli sopiva myös oman työnantajayrityksen imagolle.

Teemahaastattelussa pyrittiin selvittämään yrityksen imagon vaikutusta ostopäätökseen. Sillä koettiin olevan suurikin vaikutus. Tosin osa vastaajista ei ollut asiaa oikeastaan imagon kannalta ajatellut, vaan he rinnastivat yrityksen imagon ja maineen aiempiin kokemuksiinsa. Yksi haastatelluista totesi seuraavasti keskusteltaessa imagon vaikutuksesta palveluntarjoajan valintaan:

"No kyllä mä koen sen hyvinkin tärkeänä, koska on meille tapahtunut ihan järkyttäviäkin asioita. Et kyllä sen kokee, et kun on muistoissa huonot kokemukset, niin sen (imagon) kokee vieläkin tärkeämpänä."

Imagon vaikutusta ostopäätökseen kysyttäessä tuli taas esiin se, että aiemmilla kokemuksilla on hyvin suuri painoarvo. Ne, jotka olivat tyytyväisiä eri yrityksiltä ostamiinsa palveluihin, eivät kokeneet yrityksen imagoa ja tunnettuutta yhtä tärkeänä kuin ne, joilla oli ollut huonoja kokemuksia jostakin palveluntarjoajasta. Yksi vastaajista totesi seuraavaa imagon vaikutuksesta palvelutarjoajan valinnassa:

"En mä sitä hirveesti lähde analysoimaan, et onkohan tää nyt, et onkohan nyt ihan puhtaat jauhot pussissa, koska ei nyt yleensä tuu törmättyä sellasiin aivan....aivan tsuraa tarjoaviin tahoihin."

Toinen vastaaja puolestaan totesi, että yritystilaisuuksia järjestettäessä tapahtumajärjestäjän maineella on vaikutusta siihen, kuinka suosittuja tilaisuuksista tulee. Hän totesi seuraavasti yrityksen imagon vaikutuksesta ostopäätökseen:

"On se siinä top kolmosessa mukana. Jos on ihan sellanen nimetön yritys niin sit se näkyy suoraan osallistujamäärässä."

Viestinnällä on hyvin suuri merkitys palveluyrityksen imagon muodostumiseen. Haastatteluissa tuli ilmi kaikki luvussa 3.4 käsitellyt Balmerin ja Grayn (2000,206) viestinnän kolme eri tasoa. Ensimmäisen asteen viestinnällä Balmer ja Gray tarkoittavat esimerkiksi yrityksen tarjoamaa tuotetta tai palvelua ja tapaa toimia. Vastaajat olivat muodostaneet mielikuvansa palveluntarjoajista hyvin voimakkaasti palvelutarjonnan, ei niinkään itse yrityksen toimintatapojen perusteella. Tästä poikkeuksena toki henkilökunta, joka koettiin tärkeimmäksi yrityksen imagoon vaikuttavaksi tekijäksi.

Balmer ja Gray (2000, 206) määrittelevät toisen asteen viestinnän suunnitelluksi viestinnäksi. Sen huomattavaa vaikutusta imagon syntyyn ei voi kiistää

myöskään tämän tutkimuksen teemahaastattelujen vastausten perusteella. Kuitenkin tutkimustuloksissa nousee esiin kolmannen asteen, eli sidosryhmien välisen viestinnän ja word-of-mouth -viestinnän rooli haastateltujen käsityksissä imagon syntyyn. Aiempien kokemusten rinnalla tämä nousi esiin kaikkien haastateltujen kohdalla. Jokainen haastateltavista kertoi hakevansa varmistusta itselleen tuntemattoman palveluntarjoajan maineesta ja luotettavuudesta kollegoilta, ystävilta ja tuttavilta. Yksi haastatelluista kommentoi seuraavasti:

"Jos mä en oo käyttänyt (palveluja) aikasemmin, niin, yleensä ei oo mitään kokemusta yrityksen järjestelyistä, niin jotenkin pitää saada jonkinlainen niinku turva sitten..."

Kolmannen asteen viestintä nousi esiin myös Fregatti Oy Yrityspalvelujen henkilökunnan mielipiteissä. Alihankkijoita ja yhteistyökumppaneita valittaessa varmistusta haettiin kollegoilta ja esiin nousi seikka, ettei tarvittavaa ja luotettavaa tietoa välttämättä edes saa etsimällä sitä kaikkien saatavilla olevasta materiaalista.

Tutkielman luvussa 2.4 esitettiin käsitys siitä, että ihmisten välinen keskinäinen kommunikaatio koetaan luotettavammaksi ja voimakkaammaksi tietolähteeksi kuin yrityksen itsensä tarjoama informaatio (Dowling 1993, 105). Tämä käsitys nousi esiin myös tässä tutkimuksessa. Yksi teemahaastatteluun osallistuneista kertoi käyttävänsä suosittelijoita ensisijaisena tiedonlähteenään etsiessään tietoa palveluntarjoajista. Kaikki muut käyttivät eniten internetiä. Internetsivut viestintävälineenä koettiin hyvin tärkeänä imagon muodostumisessa. Internetistä koettiin saatavan hyvin vihjeitä yrityksen toimintaperiaatteista ja palvelujen laadusta. Sekä sisällöllisesti että visuaalisesti hyvät internetsivut loivat haastateltujen mieliin kuvaa hyvästä palveluntarjoajasta. Kuten yksi vastaajista totesi:

"Kotisivu antaa jo paljon osviittaa, että jos se on hyvin tehty ja siellä on paljon infoa ja...se on vähän niinku käyntikortti yritykselle."

Tämä osoittaa, että internetsivut ovat hyvä työkalu luvussa 3.4.3 käsiteltyyn yrityksen visuaalisen identiteetin luomiseen. Viestinnän vaikutuksista imagon syntyyn keskusteltaessa nousi esiin myös se, että vastaajat arvostivat sähköpostitse tapahtuvaa viestintää. Osa vastaajista myönsi, että esitteiden ja muun postitse tulevan materiaalin määrä on niin suuri, että suurin osa niistä menee suoraan paperinkeräykseen. Saapuneet sähköpostit kaikki sanoivat ainakin silmäilevänsä läpi.

Teemahaastattelujen avulla pyrittiin myös selvittämään sitä, vaikuttavatko yrityksen referenssit ja saadut tunnustukset yrityksen koettuun imagoon. Yksikään haastatelluista ei kieltänyt vaikutusta, mutta kovin voimakkaana vaikutusta ei pidetty. Kukaan ei myöntänyt etsivänsä referenssien ja tunnustuksien kautta varmuutta yrityksen maineesta. Tässä luotettiin edellä mainittuun ystäviltä ja kollegoilta saatuihin suosituksiin. Toki esimerkiksi internetsivuilla olevien referenssien koettiin luovan kuvaa luotettavasta yrityksestä, mutta asia ei olisi yhdessäkään haastattelussa tullut ilmi imagon syntyyn vaikuttavia tekijöitä selvitetäessä ilman haastattelijan suoraa kysymystä asiasta.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös palveluyrityksen imagon muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä nimenomaan b2b – konseptissa. Tällöin asiakkaiden mielipiteisiin on osoitettu olevan vaikutusta työnantajayrityksen toimintaperiaatteilla ja arvoilla ja henkilökohtaiset mielipiteet voivat jäädä pienemmälle huomiolle (Ranta 1993, 17–18). Osittain tämä osoittautui todeksi myös tämän tutkimuksen tuloksissa, tosin harva haastatelluista myönsi suoraan työnantajan vaikutuksen, vaikutus tuli esiin muiden kysymysten yhteydessä. Haastatellut kokivat varsinkin asiakastilaisuuksia järjestäessään, että palveluntarjoajan tulee olla sellainen, jonka toiminta sopii työnantajan tasoon ja imagoon. Riski käyttää tuntemattomia palveluntarjoajia tärkeissä omille asiakkaille suunnatuissa tilaisuuksissa korostui. Haastatelluista kaikki olivat sellaisessa asemassa, että he eivät voi tehdä palvelusopimuksia ilman esimiestensä lupaa. Monet tosin totesivat johdon päätöksenteossa olevan

tärkeämpänä tekijänä palvelun hinta, ei niinkään yrityksen ja sen palvelujen imago.

Aina ostopäätöksessä ei ole ensisijaisena kriteerinä varaajan omat mielipiteet ja mielikuvat, vaan siihen voi vaikuttaa yrityksen johdon mielikuvat.

"Meillä on työpaikalla suosiossa noi saaristoristeilijät (sightseeing-vesibussiristeilyt), missä on se illallinen...Must ne on ihan kamalii, mut mä en voi sille mitään, et johto tykkää..."

Eräs haastatelluista pohti mielikuvan vaikutusta tapahtumanjärjestäjän valintaan seuraavasti:

" Koska me ollaan itse pieni, niin me ei ihan ensimmäisinä haluta lähteä työntään rahaa millekään järjettömän suurelle taholle. Ja sit se muutenki, en mä oikeen tiedä, et mistä se johtuu, mut ne valikoituu silleen."

Yksi erikoispiirre, joka nousi esiin palveluyrityksen imagon muodostumisessa b2b – konseptissa oli se että hinta ei juuri vaikuta mielikuvien syntyyn ja ostopäätöksiin. Se on tietenkin taustalla ostopäätöksissä ja hintoja eri palveluntarjoajien välillä vertaillaan, mutta tärkeämpänä koetaan palvelun laatu ja yrityksen luotettavuus palvelun toteuttamisessa.

Mielikuviin tapahtumajärjestäjästä vaikuttaa selvästi se, minkä kokoinen asiakasyritys on ja millä alalla se toimii. Yritykset, jotka toimivat sellaisilla aloilla, joissa järjestetään paljon asiakastilaisuuksia ja palkitaan henkilöstöä henkilökunnan tilaisuuksilla, oli hinta vähemmän tärkeä imagoon vaikuttava tekijä ja laatu ja asioiden toimivuus nousevat pääosaan palvelujen kokemisessa.

6.2 Fregatti Oy Yrityspalvelujen imago

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään Fregatti Oy Yrityspalvelujen tavoitekuvan toteutumista ja mahdollisia imagokuiluja tiettyjen imagon osa-alueiden osalta. Seuraavassa käydään läpi tuloksia, joiden perusteella luvussa 7 annetaan toimenpide-ehdotuksia toimeksiantaja imagon johtamista varten.

6.2.1 Yritys ja asiakkuus

Teemahaastateltujen oli hankala vastata kysymyksiin Fregatti Oy Yrityspalvelujen imagosta yrityksenä. Imago oli rakentunut pitkälti palvelutarjonnan perusteella. Ne vastaajista, joille oli syntynyt mielikuvia itse yrityksestä, kokivat sen pienenä yksityisenä perheyrityksenä. Yksi haastatelluista koki yrityksen kasvavana ja palvelujaan monipuolistavana yrityksenä.

Kuten tutkielman luvuissa 2.4. ja 3.4.3. todettiin, voidaan haluttua imagoa tuoda esiin niin kutsutuin yrityksen identiteettisymbolein kuten logoin, iskulausein sekä yrityksen kirjasinlajein ja värein. Design on tässä suuressa roolissa yrityksen tunnettavuuden ja muistettavuuden kannalta. Symbolien tulee olla kilpailijoista erottuvia ja niiden tulee heijastaa yrityksen olemusta ja identiteettiä. (Dowling 1993, 104–105) Yrityksen visuaalisten elementtien tavoitteena on auttaa sidosryhmiä muodostamaan mieliinsä yhtenäinen ja ymmärrettävä kuva yrityksestä koordinoimalla kaikki visuaaliset viestit tukemaan toisiaan. (Markkanen 1998, 57)

Teemahaastatelluilta kysyttiin, tuleeko heille mieleen jotain merkkiä, symbolia, sanomaa tai tunnusta, josta he tunnistaisivat, että on kyseessä Fregatti Oy Yrityspalvelut. Kaksi teemahaastatelluista mainitsi purjelaiva-logon. Yksi haastatellusta ei osannut mainita mitään, mutta kertoi merellisten asioiden tuovan mieleen Fregatti Oy Yrityspalvelut. Sama vastaaja tosin muisti virheellisesti, että logossa olisi ruori.

Tervan tuoksun Fregatti Oy Yrityspalvelujen tunnuksena mainitsi kolme teemahaastateltua. Fregatti Oy Yrityspalvelujen esitteen mukana menee postissa asiakkaille tervanarunpätkä, joten se tuoksuu tervalle. Tervan tuoksu toi vastaajille hyvän mielen ja halun käyttää jälleen yrityksen palveluja. Seuraavassa kahden eri vastaajan kommentit tervan tuoksusta:

"Kyl se ensinnäkin se tervan tuoksu. Et kun se kirje tulee, niin juoksen ees taas ja haistatutan kaikilla, että kato, Fregatista tuli taas postia, ihanaa, ihanaa. Tää täällä taas tää tervattu narunpätkä."

"Se on ihan sama, kun ollaan vaikka jossain messuilla ja tulee se tervan tuoksu, niin tulee et ai vitsi, taas pitäis tehdä jotain."

Myös puhelinhaastatteluun osallistuneiden mielikuvat olivat samankaltaisia. Yli puolet vastanneista muisti Fregatti Oy Yrityspalvelujen logossa olevan purjelaivan. Monet vastaajista mainitsivat myös tervan tuoksun ja tunnistivat Fregatti Oy Yrityspalvelujen tunnusväriksi ruskean. Vain kaksi puhelinhaastatelluista ei osannut sanoa mitään tunnusta, josta tunnistaisivat yrityksen. Muut vastauksista olivat kaikki merellisiä purjelaivoihin liittyviä symboleja, kuten ruori, ankkuri ja köysi. Tämä osoittaa sen, että Fregatti Oy Yrityspalvelut yhdistetään selvästi purjealuksiin.

Fregatti Oy Yrityspalvelujen henkilökunta uskoo asiakkaiden tuntevan yrityksen sen logon ja ruskean tunnusvärin perusteella. Näin ollen henkilökunnan mielikuva pitää paikkansa ja kuilua yrityksen tavoitteen ja asiakkaan mielikuvan välillä ei ole. Yritys on tosin vähentänyt logonsa näkyvyyttä markkinoinnissaan viime aikoina. Logossa oleva purjelaiva leimaa yritystä risteilyjen järjestäjäksi ja tavoitteena on tuoda asiakkaiden tietoisuuteen sitä, että yritys toimii ympäri vuoden ja sen palvelutarjonta ei rajoitu purjehdusten järjestämiseen.

Kuten tutkielman luvussa 2.1 todettiin, ovat yrityksen arvot tärkeä osa yrityksen identiteettiä, josta yrityksen imago viestii. Tutkimuksessa haluttiinkin selvittää, näkyvätkö Fregatti Oy Yrityspalvelujen arvot sen toiminnassa myös asiakkaalle.

Haastateltaville ei kerrottu Fregatti Oy Yrityspalvelujen strategiassa määritellyistä arvoista ja tyydytty kysymään niiden toteutumista, vaan haastateltavia pyydettiin itse nimeämään sellaisia arvoja, joita he kuvittelevat yrityksen noudattavan. Luvussa 5.1 käsiteltiin Fregatti Oy Yrityspalvelujen arvoja, joita ovat laadukkuus, asiakastyytyväisyys, tuloksellisuus, persoonallisuus, rehellisyys, luotettavuus, taloudellisuus, luovuus, yrittäjäys ja ympäristöystävällisyys.

Teemahaastatteluun osallistuneet eivät osanneet nimetä kovin montaa arvoa, mutta vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia. Kolme vastaajista mainitsi ensimmäisenä asiakaslähtöisyyden. Myös luotettavuus nousi kahdessa haastattelussa esiin. Yksi vastaajista ei osannut määritellä yhtään mahdollisesti noudatettavaa arvoa. Asiakaslähtöisyyttä yksi haastatelluista perusteli seuraavasti:

"Varmaan ainakin hyvä asiakaspalvelu. Siihen varmaan panostetaan ja tota vielä niinku jälkihoitoon, et niin mä olen tällaisen kuvan luonut. Et se toimii niinku kokonaisuutena alusta loppuun asti, eikä niin, et tota toi on selvä juttu, et otetaan seuraava asiakas."

Fregatti Oy Yrityspalvelujen henkilökuntakaan ei osannut nimetä kaikkia yrityksen strategiassa olevia arvoja, sillä niitä on poikkeuksellisen monta. Tärkeimmät, kuten rehellisyys, luotettavuus ja tuloksellisuus, muistettiin kuitenkin. Arvoja voisi olla muutama vähemmän tai ne voisi tiivistää iskevämmin yrityksen ydinosuamista kuvaaviksi.

Kuten tutkielman luvussa 2.5.1 esitettiin, ei hyvällä imagolla ole voitu osoittaa olevan suoraa vaikutusta asiakasuskollisuuteen. Välillinen vaikutus on kuitenkin olemassa. Imagolla on vaikutusta asiakastyytyväisyyteen ja luottamukseen yritystä kohtaan. Asiakastyytyväisyys ja luottamus puolestaan vaikuttavat asiakasuskollisuuteen. (Ball ym. 2006, 393) Teemahaastatteluissa pyrittiin selvittämään, minkälainen mielikuva asiakkailta on omasta asiakassuhteestaan Fregatti Oy Yrityspalveluihin. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että suhde on ihan

normaali asiakassuhde mutta pitivät siitä, että yritys pitää heihin jatkuvasti yhteyttä ja muistuttaa olemassaolostaan. Asiakassuhde koettiin rentona ja helppona. Kovin henkilökohtaiseksi suhdetta ei koettu joskin kaksi vastaajaa osasi nimetä etunimeltä jonkun myyntiorganisaatiossa ja pyrki asioimaan tämän henkilön kanssa.

Kuten luvussa 5.1. todettiin, toivoo Fregatti Oy Yrityspalvelut asiakkaidensa näkevän itsensä yhteistyökumppanina tapahtumia järjestettäessä. Puhelinhaastatteluissa kysyttiin, kokevatko asiakkaat yrityksen yhteistyökumppanina vai pelkkänä palveluntarjoajana muiden joukossa. Vastaajat olivat hyvin yksimielisiä siinä, että Fregatti Oy Yrityspalvelut on lähinnä palveluntarjoaja. Tämä tukee teemahaastattelujen mielikuvaa siitä, että heidän asiakkuutensa yritystä kohtaan ei ole kovin henkilökohtainen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että haastatellut olisivat olleet sitä mieltä, ettei heidän yksilöllisiä tarpeita ja toiveita huomioida tapahtumia järjestettäessä.

Lähes kaikista teema- ja puhelinhaastatteluihin osallistuneista näyttivät olevan hyvinkin asiakasuskollisia. Kerran hyväksi koettu yritys muistettiin ja palveluja käytettiin uudelleen. Tässä korostuu jälleen aikaisempien kokemusten vaikutus mielikuvien syntyyn.

Fregatti Oy Yrityspalvelujen henkilökunnalle ei ole puhuttu suoraan yrityksen tavoiteimagosta. Toki toimintatapa ja –periaatteet tulevat esiin yrityksen visiosta, missiosta ja arvoista. Tähän toivottiin avoimuutta sisäisen viestinnän osalta. Kuten tutkielman luvussa 3.4.1 todettiin, tulee koko henkilökunnalla olla selkeä käsitys yrityksen tavoiteimagosta, siitä millaisena yrityksen johto toivoo asiakkaiden yrityksen näkevän (Croft & Dalton 2003, 67). Selkeiden tavoitteista, myös muista kuin myyntitavoitteista, tiedottamisen koko henkilökunnalle koettiin olevan tärkeä motivoija omassa työssä. Oman työn merkityksestä yrityksen toimintaan ja prosesseihin ja sitä kautta myös yrityksen imagoon toivottiin lisää tietoa. Myös toimivamman palautekanavan kehittämistä asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden ja johdon välille toivottiin rakennettavan. Kuten

tutkielman luvussa 3.1 esitettiin, on asiakasrajapinnassa toimiva henkilökunta avainasemassa myös palautteen saamisessa asiakkailta (Balmer & Gray 1998, 701).

Ehkä juuri siitä syystä, ettei tavoiteimagoa ole tuotu suorasanaisesti henkilökunnan tietoon, oli henkilökunnalla mielikuva, etteivät asiakkaiden mielikuvat yrityksestä välttämättä vastaa johdon asettamia tavoitteita. Tämä voi olla totta joidenkin imagon osa-alueiden osalta. Suurilta osin kuitenkin yrityksen tavoite kokonaisvaltaisten tapahtumakokonaisuuksien laadukkaasta, luotettavasta ja asiantuntevasta järjestämisestä toteutui asiakkaiden mielikuvissa.

6.2.2 Palvelutarjonta

Palveluyrityksen imagoa on helppo käsitellä sen palvelutarjonnan avulla. Tällöin käsittelyssä on lähinnä Barichin ja Kotlerin (1991, 95) luvussa 2.2 esitetty markkinointi-imago, joka muodostuu siitä, miten asiakkaat kokevat palveluyrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun ja arvioivat sen lisäarvoa kilpailijoihin nähden.

Sekä teema- että puhelinhaastatteluissa selvitettiin asiakkaiden mielikuvia Fregatti Oy Yrityspalvelujen palvelutarjonnasta. Teemahaastattelujen perusteella palvelutarjonnasta oli hyvin samankaltainen kuva kaikilla haastatelluilla. Kaikki kokivat palvelujen olevan monipuolisia. Kuten yksi haastatelluista vastasi:

"Vois melkein soittaa vaan et tulkaa hakeen meidät sieltä ja palauttakaa, palauttakaa kotiosoitteisiimme. Et sekin onnistuisi."

Palvelutarjontaa käsiteltäessä nousi teemahaastatteluissa esiin myös palvelun kokonaisvaltaisuus; se, että kaiken tilaisuuteen tarvittavan saa tarvittaessa Fregatti Oy Yrityspalvelujen kautta.

Puhelinhaastatteluissa nousi esiin myös se, että palvelut koetaan ympärivuotisinä. Palvelut tosin yhdistettiin enemmän kesään kuin talveen, mikä on luonnollista, jos palvelutarjonnasta on päällimmäisenä mielessä risteilyt. Palveluja pidettiin laadukkaina ja monipuolisina. Tosin yhdellä puhelinhaastatteluun vastanneella oli palveluista se mielikuva, että Fregatti Oy Yrityspalvelujen palvelut ovat yksipuolisia, eivätkä ne tarjoa tarpeeksi mielenkiintoisia vaihtoehtoja.

Sekä teema- että puhelinhaastatteluissa nousi esiin myös tilaisuuksien järjestämisen helppous. Jotkut puhelinhaastatelluista kokivat anniskeluoikeuksien puuttumisen hankalana. Toisaalta taas osa muistaa Fregatti Oy Yrityspalvelut juuri siitä, että tilaisuuksiin saa tuoda omat alkoholijuomat ja näin säästää tuntuvasti.

Teemahaastatteluissa pyrittiin selvittämään myös sitä, minkä tyyppisten tilaisuuksien järjestämiseen he kokevat Fregatti Oy Yrityspalvelujen olevan sopiva tapahtumajärjestäjä. Teemahaastatteluissa nousivat esiin erilaiset henkilöstölle suunnatut tapahtumat. Vain yksi haastatelluista piti yritystä sopivimpana asiakastilaisuuksien järjestämiseen. Lisäksi korostui mielikuva yrityksille suunnatuista palveluista. Yksityishenkilöille Fregatti Oy Yrityspalvelujen hintatasoa pidettiin liian korkeana.

Asiakkaiden mielikuvissa Fregatti Oy Yrityspalvelujen järjestämistä tilaisuuksista korostui rentous ja nuorekkuus. Näihin mielikuviiin toi vahvistusta myös puhelinhaastattelut. Tapahtumat koettiin kuitenkin laadukkaina, joustavina ja myös tässä korostui henkilökunnan ammattitaito ja palvelualltius. Nuori henkilökunta loi osittain kuvaa siitä, että Fregatti Oy Yrityspalvelut ei ole sopiva palveluntarjoaja tärkeimpien asiakastilaisuuksien ja tasokkaiden illallisten järjestämiseen.

Henkilökunta oli samaa mieltä Fregatti Oy Yrityspalvelujen tilaisuuksien luonteesta ja siitä, millaisten tilaisuuksien järjestämiseen yrityksen palvelut ovat

kaikkein sopivimpia. Tilaisuuksien koettiin olevan iloisia ja viihtyisiä. Fregatti Oy Yrityspalvelujen ydinosamiseksi määriteltiin laadukkaiden tilaisuuksien järjestäminen etenkin henkilökunnan tilaisuuksiin ja myös rentoihin asiakastilaisuuksiin.

Haastateltujen asiakkaiden mielikuvat Fregatti Oy Yrityspalvelujen hinnoista olivat hyvin samansuuntaisia. Hintoja pidettiin korkeahkoina mutta hinta-laatusuhdetta hyvänä. Suoralta kädeltä kalliina hintoja piti vain kaksi puhelinhaastatteluihin osallistuneista. Muut vastanneet pitivät hintoja kohtuullisina, kilpailukykyisinä ja normaaleina markkinahintoina.

Kuten luvussa 6.1 kävi ilmi, ei hintaa koeta b2b-konseptissa niin merkittävänä imagon muodostumiseen vaikuttavana tekijänä. Yrityksen puolesta ostaessaan asiakkaat kokevat palvelun laadun, luotettavuuden ja kokonaisuuden sujuvuuden perusteena kalliimman puoleisille hinnoille. Myös henkilökunta piti hintoja aavistuksen kilpailijoiden hintoja korkeampina. Tämä kuitenkin ymmärrettiin, koska kulurakenne tiedettiin pääpiirteittäin. Tähän kuitenkin kaivattiin joitakin argumentteja, joilla hintoja voisi perustella asiakkaille tehokkaammin ja luotettavammin.

Fregatti Oy Yrityspalvelut käyttää toiminnassaan tarvittaessa yhteistyökumppanien aluksia, tiloja ja palveluja. Kuten tämän tutkielman luvussa 3.5 todettiin, tulee yrityksen johdon alihankkijoita ja yhteistyökumppaneita käyttäessään viestiä näille tavoiteimagoaan, jotta se voi suorittaa koko valmistus- tai palveluprosessinsa asiakkaidensa odotusten mukaisesti ja oman imagonsa edellyttämällä tavalla (Markkanen 1999, 100). Yhdessä puhelinhaastattelusta kävi ilmi, että erään alihankkijan avulla järjestetyn tilaisuuden kohdalla tämä ei ollut toteutunut. Asiakas oli hyvin tyytymätön saamaansa palvelukokonaisuuteen. Kuitenkin hän itse oli tietoinen, ettei kyseessä ollut Fregatti Oy Yrityspalvelujen oma alus ja tila. Tällainen yksi epäonnistunut tilaisuus kuitenkin vaikutti selkeästi asiakkaan mielikuviin varsinkin yrityksen hinnoista ja ammattitaidosta. Vastaaja kuitenkin piti Fregatti

Oy Yrityspalvelujen imagoa varsin hyvänä, joskin huonompana kuin kilpailijoiden. Kuten luvussa 3.5 esitettiin, ovat kaikki tuotanto- tai palveluprosessin osat kokoavan yrityksen vastuulla, joten alihankkijoiden tekemät mahdolliset virheet ja sopimattomat toimintatavat tulee minimoida riittävän viestinnän avulla. (Markkanen 1999, 100). Tämän tilaisuuden osalta viestintä ei ilmeisesti ole toteutunut, mikä on johtanut kyseisen asiakkaan mielikuvien negatiivisuuteen.

Henkilökunta piti yhteistyökumppanien luotettavuutta ja mainetta hyvinkin tärkeänä. Alihankkijoista pyritään saamaan ennalta luotettavaa tietoa erityisesti kollegojen suositusten kautta. Esiin nousi kuitenkin seikka, että yritys voisi olla paremmin verkostoitunut muiden alalla toimivien tahojen kesken ja näin saada lisää luotettavia yhteistyökumppaneita ja syventää yhteistyötä jo olemassa olevien kumppaneiden kanssa.

6.2.3 Henkilökunta

Haastattelussa selvitettiin mielikuvia sekä myyntihenkilöstön että tilaisuuksissa toimivan henkilöstön osalta. Myyntihenkilöstön osalta mielikuvista nousi esiin nuorekkuus, asiantuntevuus, palvelualttius, joustavuus, aktiivisuus, ystävällisyys ja reippaus. Yksi teemahaastatelluista piti myyntihenkilöstöä jopa liian ystävällisenä. Eräs teemahaastatelluista kuvasti myyntihenkilöstön aktiivisuutta ja palvelualttiutta seuraavasti:

"Mun mielestä kaikki on aina niinku että järjestyy ja selvitän. Ja silleen niinku hirmu hyvä. Ei tuu koskaan sellanen olo, että kyselenkö tyhmiä. Tosi hyvin niinku helppoa yhteydenottoa."

Mielikuvat myyntihenkilöstön osalta tuntuivat olevan hyvinkin positiivisia ja tukevan yrityksen arvoja. Monissa haastatteluissa mainittiin nopeus vastaamisessa ja asiakaslähtöisyys. Osa haastatelluista toivoi palveluntarjoajaltaan kuitenkin henkilökohtaisempaa kohtelua ja yhtä henkilöä hoitamaan tilaisuuden järjestelyt mahdollisimman pitkälle. Eri henkilöiden

kanssa samoista yksityiskohdista keskusteleminen tuntui joistakin asiakkaista turhauttavalta. Muutama puhelimesta haastateltu mainitsi tästä seuranneen sekaannusta ja hämmennystä.

Vaikka mielikuvat myyntihenkilöstöstä olivatkin pääosin hyvin positiivisia, oli joidenkin puhelimesta haastateltujen vastausten edessä sana *ihan*, millä on hiukan negatiivinen sointu tai siitä voi syntyä kuva siitä, ettei vastaaja koe asiaa tärkeänä.

Asiakkaille syntyneet mielikuvat vastasivat melko hyvin niitä mielikuvia, joita myyntihenkilöstö pyrkii tuomaan toiminnallaan esiin yrityksestä. Myyntihenkilöstö pyrkii luomaan ja ylläpitämään positiivista imagoa luomalla kuvaa rehellisestä, luotettavasta, mukavasta ja asiantuntevasta palvelusta. Tässä nousi esiin se, että myyntihenkilöstön tulisi pyrkiä kaikkien toimimaan samoilla säännöillä, siten, että kaikki palvelulupaukset olisivat yhdenmukaisia ja viimeistä yksityiskohtaa myöten laadukkaasti järjestettävissä olevia.

Tapahtumissa toimivan henkilöstön osalta haastatelluilla asiakkailla ei ollut yhtä paljon mielikuvia kuin myyntihenkilöstön osalta. Tämä saattaa osaltaan riippua siitä, että tilaisuuksia yritysten puolesta järjestävät henkilöt eivät välttämättä ole itse mukana tilaisuuksissa, vaan hoitavat järjestelyt ja isäntinä tai emäntinä tilaisuuksissa toimivat muut henkilöt. Tässä korostui monien vastaajien osalta luottamus siihen, että se, mistä on sovittu pitää. Teemahaastatelluista mainitsivat lähes kaikki tärkeänä imagon muodostumiseen vaikuttavana tekijänä sen, että kaikki toiveet on otettu huomioon, vaikka ne olisivat kuinka pieniä yksityiskohtia. Yksi teemahaastatelluista sanoi seuraavaa:

"Tärkeintä on se, että asiat, joista on sovittu, niin ne kans pitää. Ja että mennään läpi tiettyjä asioita. Mä uskon et kaikilla on omia tarpeita. Että kun me mennään etukäteen sitä tilaisuutta läpi ja on tiettyjä toivomuksia meidän puolelta, niin et ne kanssa tosissaan pitää, että ei tarte tilaisuuden aikana huomata, että jotain puuttuu ... Ja se voi olla, et se ärsyttää, vaikkei se oo ollutkaan hirveen tärkeätä. Mut jos mä oon kerran pyytänyt, että vaikka on sekä tavallista vettä että kuplivaa

vettä ja sit on vaan toista, niin se voi olla, että se ärsyttää mua ihan hirveesti, kun tuun paikan päälle. Vaikka se onkin hirveen pieni detalji ja vesi on vettä, niin siinä on varmaan joku syy et miksi mä oon sitä pyytänyt."

Jotta kaikki palvelulupaukset siirtyisivät myyntitoimistosta kentälle, tarvitaan tehokasta sisäistä viestintää. Tutkielman luvussa 3.4.1 esitettiin Croftin ja Daltonin (2003, 67) näkemys siitä, että imagon johtamisessa on hyvin tärkeää se, että henkilökunta tietää työnsä vaikutuksen imagon muodostumiseen. Hyvin tärkeää on myös, että henkilökunta on tyytyväinen ja motivoitunut. Näin ollen erilaiset henkilökunnan palkitsemis- ja palautejärjestelmät ovat hyvin keskeinen osa imagon johtamista. Koulutusta pidettiin hyvin tärkeänä. Sekä myyntihenkilöstön, että tapahtumissa työskentelevien perehdytyskoulutusta pidettiin hyvin tärkeänä ja siihen toivottiin yritykseltä lisää panostusta. Palvelulupausten lunastamisen ja yhtenäisen imagon luomisen takaamiseksi pidettiin hyvin tärkeänä sitä, että myös tapahtumissa toimivaa henkilökuntaa motivoidaan toimivan palaute- ja palkitsemisjärjestelmän avulla.

Fregatti Oy Yrityspalvelujen myyntihenkilöstön mielestä imagon rakentaminen ja säilyttäminen on tärkeä osaa omaa työtä:

"...koska mun mielestä siinä menee mun omakin maine, jos yrityksen maine ei ole hyvä."

Näin ollen oman työn vaikutus imagon luomisessa ja säilyttämisessä on henkilöstön tiedossa ja hyvän maineen eteen oltiin valmiita panostamaan henkilökohtaisesti.

6.2.4 Markkinointiviestintä

Teemahaastatteluissa selvitettiin myös vastaajien suhtautumista Fregatti Oy Yrityspalvelujen markkinointiviestintään ja mielikuvia, joita viestintä synnyttää. Luvussa 3.4.2 esitettiin Karaosmanoglun ja Melewarin (2006, 200) käsitys siitä,

että asiakkaiden suhtautuminen yrityksen markkinointiviestintään vaikuttaa viestien tulkitsemiseen ja positiivisen imagon muodostumiseen.

Markkinointiviestinnästä haastatellut muistivat parhaiten esitteen ja sähköpostitse lähetetyn Newsletterin. Esitettä pidettiin onnistuneena ja liitteenä olevan tervanarun pätkän tuoksu koettiin hyvin positiivisena. Tämä tervan tuoksu oli vaikuttanut myös mielikuviin Fregatti Oy Yrityspalveluista. Kuten luvussa 6.2.1 todettiin, monille tuli tervan tuoksusta mieleen Fregatti Oy Yrityspalvelut. Osa haastatelluista säästi painetut esitteen ja otti ne taas esiin kun tarvetta tapahtuman järjestämiseen tuli ilmi.

Osa puolestaan koki painetun esitteen turhana ja pitivät sähköpostitse tapahtuvaa viestintää tehokkaampana ja tarkoituksenmukaisempana. Mielikuvat Fregatti Oy Yrityspalvelujen sähköpostitse tapahtuvasta viestinnästä oli hyvin positiivisia. Erityisesti pidettiin siitä, että viestit ovat tarpeeksi lyhyitä, ne avautuvat suoraan sähköpostiin ilman erikseen avautuvia liitteitä ja viestien sisältämien ideoiden ajankohtaisuutta. Yksi haastatelluista kommentoi newsletteriä seuraavasti:

" Aina kun huomaa, et on tullu joku viesti, niin tulee silleen, et itse asiassa mä funtsin tota viime viikolla mut en saanu aikaseksi. Et yleensä kun se viesti tulee niin sit aina lähtee jonkin sortin lumipallo eteenpäin....Must se on silleen just kiva, et siinä käydään just lähiaikojen hommia. Et se on siinä mun mielestä se paras juttu. Eikä se oo kauheen silleen pitkä. Mulla ainakin kun se aukee html:nä suoraan, niin se on vaan helppo lukee läpi. Ja sit kun mullon sellanen Fregatti-laatikko, mihin mä ne pudottelen. Oon huomannut, että ne on hirveen hyvii sit kun tarvii ideoita"

Puhelinhaastatellut muistivat myös parhaiten sähköpostitse tapahtuvan viestinnän. Itä pidettiin asiantuntevana, ajankohtaisena ja asiallisena kanavana ja määrää pidettiin sopivana. Toki myös puhelinhaastatelluista kommentoi sitä, että saapuvien sähköpostien määrä on nykyään niin suuri, että osa viestinnästä menettää tehoaan hukkuessaan muiden viestien joukkoon.

Teemahaastatteluissa yritettiin myös selvittää, mistä vastaajat olivat saaneet ensi kerran tiedon Fregatti Oy Yrityspalvelujen palveluista. Tässä vastaukset poikkesivat paljon toisistaan. Yksi haastatelluista oli kuullut yrityksestä kurssilla, jolle oli osallistunut yksi Fregatti Oy Yrityspalvelujen työntekijä. Yksi haastateltu puolestaan asui Katajanokalla ja oli nähnyt yrityksen toimitilat ja alukset rannassa. Yksi muisteli saaneensa aikaisemmassa työpaikassa yrityksen markkinointivideon ja kutsun keväisin järjestettävään risteilyalusnäyttelyyn. Postitetun esitteen kautta ensikosketuksen yritykseen oli saanut vain yksi vastaaja ja suosittelijan kautta yksi.

Fregatti Oy Yrityspalvelujen myyntihenkilöstön mielikuva siitä, mistä asiakkaat saavat ensimmäisen tietonsa yrityksestä, oli hyvin samankaltainen kuin asiakkaiden. Tärkeimpinä tietokanavina pidettiin internetiä ja kollegojen ja ystävien suosituksia.

Mielikuvat Fregatti Oy Yrityspalvelujen omista markkinointitilaisuuksista, joita käsiteltiin luvussa 5.1, olivat hyviä. Haastatellut käyvät kaikki usein tutustumassa eri tapahtumanjärjestäjien toimintaan erilaisissa asiakastilaisuuksissa. Fregatti Oy Yrityspalvelujen tilaisuuksista muistettiin parhaiten toukokuinen risteilyalusnäyttely, josta mielikuvat olivat hyvin positiivisia. Erityisesti arvostettiin sitä, ettei tilaisuudessa ole liikaa asiakkaita kerralla ja siellä pääsee tutustumaan Fregatti Oy Yrityspalvelujen henkilökuntaan kasvotusten. Tämän koettiin luovan luottamusta ja uskollisuutta yritystä kohtaan. Seuraavassa kahden vastaajan kommentit:

"Jos sä tapaavat jonkun ihmisen ja noin, niin sille on hirveen paljon helpompaa kirjoittaa, et mitä mä oikein haluaisin tällä kertaa."

"Oon mä ainakin kokenut, et jos mä oon tuolla jossakin, niin mut otetaan huomioon ja mulle tullaan keskustelemaan ja tai varmaan niinku kaikille. Et kyl mä koen, et ja se onkin just kivaa, että koskaan ei oo liian suurta määrää ihmisiä. Et se on musta yksi oleellinen asia. Koska sit kun sä meet johonkin sellaseen tilaisuuteen, että joku kutsuu vaikka lähemmäs sata ihmistä kerralla, niin se

saattaa olla, että sulle jää koko illan aikana epäselviksi, että ketkä ne emännät ja isännät ylipäättään täällä on.”

Omien asiakastilaisuuksien onnistuminen on imagon luomisessa tärkeää, sillä ne ovat tutkielman luvussa 2.4. esitetyn Aulan ja Heinosen (2002, 91) esittämiä ensimmäisen tason kohtaamisia. Näiden kohtaamisten epäonnistuminen voi vaikuttaa negatiivisesti muiden tasojen kohtaamisiin ja varsinkin palveluyrityksen voi olla hyvin hankalaa saada asiakas jälleen uskomaan yrityksen osaamiseen ja saada hänet ostamaan palvelua uudelleen. Ensimmäisen tason kohtaamisten onnistumista mitataan nimenomaan kokemuksen perusteella (Aula & Heinonen 2002, 91) ja kuten aiemmin tämän tutkielman empiriaosassa on todettu, vaikuttaa palveluyrityksen imagon muodostumiseen kaikkein voimakkaimmin aiemmat kokemukset.

Messuilla, joilla Fregatti Oy Yrityspalvelut on ollut mukana, oli käynyt vain kaksi teemahaastatteluihin osallistuneista. Heillä ei ollut mielikuvia siitä, miten yritys on ollut esillä. Yksi vastaajista kommentoi seuraavasti kysymykseen siitä, onko hän nähnyt Fregatti Oy Yrityspalveluja esillä käymillään messuilla:

”En ainakaan muista. Mut mä veikkaan, et siinä on käynyt niin, et vaan sanoo et moi ja jatkaa matkaa. Ei tarvii enää sitä muistijälkeä. Vanha tuttu. Eihän meistä kukaan muista, koska on viimeksi ostanut maitoa kaupasta. Se on niin helppoa.”

6.2.5 Kilpailijat

Kuten tutkielman luvussa 3.1 todettiin, eivät yritykset toimi tyhjiössä, vaan imagon syntymiseen vaikuttavat myös monet muut yrityksestä täysin riippumattomatkin tekijät (Balmer & Gray 1998, 701) joista tärkeitä ovat esimerkiksi kilpailutilanne, kilpailijoiden maine ja toimialan maine (Westberg 1994, 8).

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään, mitä yrityksiä asiakkaat pitävät Fregatti Oy Yrityspalvelujen kilpailijoina ja minkälaisia mielikuvia nämä kilpailijat ovat

synnyttäneet vastaajien mielissä. Haastatelluille ei annettu vihjeitä siitä, mitä yrityksiä yritys itse näkee tärkeimpinä kilpailijoinaan.

Kaikki teemahaastattelut pitivät Helsingin ravintoloita Fregatti Oy Yrityspalvelujen kilpailijoina tapahtumia järjestäessään. Ravintoloista nimettiin lähinnä sellaisia, joilla on omia kokous- ja muita yksityiskäyttöön tarjottavia tiloja. Mielikuvat näistä ravintoloista olivat melko yksipuolisia. Niiden palvelua pidettiin jäykkänä ja persoonattomana. Kokouksien järjestämisessä mielikuvat olivat kuitenkin positiivisia. Ravintolat harvemmin veloittavat erillisiä tilavuokria. Alkoholimyynnin takia ravintoloita kuitenkin pidettiin kalliina pidempien illallisten järjestämiseen. Mielikuvat olivat selkeästi sellaiset, että ravintolat ovat paras vaihtoehto sellaisten istuvien illallisten järjestämiseen, joissa ei ole ruokailun lisäksi järjestettyä ohjelmaa.

Teemahaastatteluissa kolme vastaajaa nimesi Fregatti Oy Yrityspalvelujen kilpailijoiksi Helsingin Kauppatorilta lähtevät sightseeing-risteilyt. Niistä mielikuva ei ollut kovin positiivinen. Alukset koettiin ahtaina ja risteilyillä ei koettu saavan vastinetta rahoille. Yksi teemahaastatteluista kommentoi mielikuviaan sightseeing-risteilyistä seuraavasti:

"Ne on vähän sellasia jokamiehen juttuja, että vois nyt ajatella...ollaan ite järjestetty jotain tilaisuuksia. Se on vähän sellanen niinku pikajuttu ja vähän sellasta hosumista...kyllä siellä ne tarjoilut ihan hyvin pelas, mutta tilat on ihan älyttömän pienet ja sit tota noin, kyllä siinä tulle vähän sellanen kiireinen olo."

Osa teemahaastatteluihin vastanneista tiesi, että on olemassa muitakin yrityksiä, jotka järjestävät charter-risteilyjä. Yritysten nimiä ei muistettu, muutaman aluksen nimen (Inga-Lill, Kathrina) muisti yksi teemahaastatteluun osallistunut. Näistä vastaajalla ei kuitenkaan ollut sellaisia mielikuvia, joita hän olisi osannut määritellä.

Puhelinhaastatteluissa esiin nousivat myös Helsingin ravintolat ja lähialueiden hotellit. Monet mainitsivat ne Fregatti Oy Yrityspalvelujen kilpailijoina kokous- ja

illallisjärjestelyissä. Mielikuvat ravintoloista olivat samantyyppisiä kuin teemahaastatteluissa esiin nousseet, joskin hiukan positiivisempia. Ravintoloilla koettiin olevan laaja ja laadukas tarjonta ja hyvä hinta-laatusuhde. Mielikuvat palvelusta vaihtelivat, osa oli sitä mieltä, että palvelu on jäykkää ja tilaisuudet massatuotantoa. Osa taas koki varsinkin suurten ravintolaketjujen palvelun olevan erinomaista ja palvelujen innovatiivisia ja ajan hermoilla olevia. Ravintoloissa koettiin positiiviseksi se, että sinne voi tulla koska haluaa ja lähteä koska haluaa. Fregatti Oy Yrityspalvelujen tilaisuuksiin on usein yhteiskuljetukset ja esimerkiksi risteilyiltä on vaikea päästä pois kesken kaiken. Osa vastaajista puolestaan koki, että risteilyt ovat juuri siitä hyviä, että ryhmä pysyy kasassa tilaisuuden alusta loppuun. Kokousten osalta myös yritysten omat tilat nousivat Fregatti Oy Yrityspalvelujen kilpailijoiksi.

Myös sightseeing – vesibussiristeilyjä järjestävät yritykset kuten Royal Lines, Sun Lines ja JT -Lines nähtiin puhelinhaastattelujen keskuudessa Fregatti Oy Yrityspalvelujen kilpailijoina. Osa tiesi, että on olemassa charter-purjehduksia järjestäviä yrityksiä, mutta yhdenkään yrityksen nimeä ei osattu mainita. Useilla vastaajista ei ollut mitään erityisiä mielikuvia muista risteilyjä tarjoavista yrityksistä. Vain muutama mielikuva kuten merihenkisyys ja laivojen epäsiisteys nousi esiin. Palvelujen ei koettu olevan yhtä monipuolisia kuin Fregatti Oy Yrityspalveluilla mutta hintojen koettiin olevan huomattavasti Fregatti Oy Yrityspalveluja kilpailukykyisempiä.

Puhelinhaastatteluissa koetuiksi kilpailijoiksi nousi myös muita tapahtumajärjestäjiä kuten Seikkailu Oy, Louder, Go Experience, HelsinkiExpert, Baltic Event, Time Out Promotion, Kikkapakka, Salpa Safarit ja Söderkullan kartano. Mielikuvat näistä tapahtumanjärjestäjistä eivät poikenneet juurikaan Fregatti Oy Yrityspalveluista syntyneistä mielikuvista. Esiin nousivat monipuoliset palvelut, luotettavuus ja joustavuus. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että kilpailijoiden imago on parempi kuin Fregatti Oy Yrityspalvelujen. Kaksi vastaajaa puolestaan oli sitä mieltä, että yrityksen maine on parempi kuin muiden.

Fregatti Oy Yrityspalvelujen myyntihenkilökunta piti kilpailijoina kaikkia tapahtumanjärjestäjiä ja ohjelmapalveluyrityksiä. Henkilökunta oli hyvin tietoisista siitä, että kilpailu alalla on kiristynyt uusien palvelutarjoajien markkinoille tulon seurauksena. Suuria eroja mielikuvissa ei ollut. Kilpailijoiden suuren määrän takia niiden palvelutarjontaa ei tunnettu tarkasti ja mielikuvat olivat hyvin yhtenäisiä omasta työnantajayrityksestä syntyneiden mielikuvien kanssa. Tosin Fregatti Oy Yrityspalvelun palvelutarjontaa pidettiin monipuolisempana ja asiantuntevuutta suhteellisen pitkään markkinoilla olon takia perustellumpana kuin useilla pienillä ja tuoreilla toimijoilla.

6.3 Yhteenveto empiirisistä tuloksista

Tämän tutkielman tulosten perusteella palveluyrityksen imagon muodostumiseen vaikuttivat selkeästi eniten aiemmat kokemukset. Kerran hyväksi todetun palveluntarjoajan palveluja käytettiin uudestaan ja maine syntyi onnistuneiden palvelukokemusten kautta. Hyvät kokemukset johtavat selkeästi yrityksen imagon paranemiseen ja yritykseen, jolla koetaan olevan hyvä maine, luotetaan ja sellaiselle yritykselle annetaan myös helpommin anteeksi epäonnistuminen. Näin ollen palveluntarjoajaa ei vaihdeta helposti, jos sen maine on hyvä. Tämä osoittaisi, että hyvällä imagolla voi olla vaikutusta asiakasuskollisuuteen ja asiakkuuden syvyyteen.

Toiseksi hyvin voimakkaasti palveluyrityksen imagon muodostumiseen vaikuttavaksi tekijäksi nousi henkilökunta. Helppo asiointi ja palvelulupausten lunastaminen vaikuttivat voimakkaasti palvelukokemukseen, joka puolestaan oli kaikkein tärkeimpänä pidetty osatekijä imagon rakentumisessa.

Myös viestinnällä koettiin olevan suuri merkitys palveluyrityksen imagon muodostumiseen. Tässä kuitenkin nousi esiin se, että yrityksen harjoittamaa markkinointiviestintää tärkeämmäksi koettiin sidosryhmien välinen word-of-mouth – viestintä. Palvelujen aineeton luonne ja etukäteen testaamisen

mahdottomuus vaikuttivat siihen, että varmistusta palvelusta ja sen tarjoajan maineesta haettiin kollegoilta tai ystäviltä.

Tässä tutkimuksessa korostettiin palveluyrityksen imagon muodostumista b2b – konseptissa. Näin ollen hinnalla ei koettu olevan niin suurta merkitystä imagon syntyyn. Mielipide olisi hyvin voinut olla erilainen, jos olisi tutkittu kuluttajamarkkinoita.

Mielikuvat Fregatti Oy Yrityspalveluista olivat asiakkaiden keskuudessa hyvinkin positiivisia. Vain muutamalla puhelinhaastatteluihin osallistuneista oli Fregatti Oy Yrityspalveluista huonompi mielikuva kuin kilpailijoista. Näiden kaikkien osalta eivät Fregatti Oy Yrityspalvelujen järjestämässä tilaisuudessa olleet odotukset täyttyneet tai jokin tilaisuuden osa-alue oli epäonnistunut. Asiakkuuksien ei tosin koettu olevan kovinkaan henkilökohtaisia ja osa haastatelluista olisi kaivannut henkilökohtaisempaa palvelua ja sitä, että heillä olisi yrityksessä yksi yhteyshenkilö, jonka kanssa voisi aina asioida.

Asiakkaiden mielikuvat Fregatti Oy Yrityspalvelujen henkilökunnasta sekä myynti- ja markkinointiosaston että tapahtumissa toimivan henkilökunnan osalta olivat hyvin positiivisia. Heidät koettiin ammattitaitoisina, ystävällisinä ja asiakaslähtöisinä joskin nuorina tai nuorekkaina. Osa haastatelluista toivoi palveluntarjoajaltaan kuitenkin henkilökohtaisempaa kohtelua ja yhtä henkilöä hoitamaan tilaisuuden järjestelyt mahdollisimman pitkälle.

Fregatti Oy Yrityspalvelut koettiin hyvänä palveluntarjoajana henkilökunnan tilaisuuksia järjestettäessä. Kokousten ja tärkeiden asiakastilaisuuksien järjestäjänä yritystä ei pidetty kuitenkaan kaikkien vastaajien mielestä ensimmäisenä vaihtoehtona. Myös Fregatti Oy yrityspalvelujen henkilökunta mielsi työnantajayrityksensä ydinosaamiseksi rennommat henkilökunnan tilaisuudet.

Fregatti Oy Yrityspalvelut yhdistettiin selvästi merellisyyteen ja etenkin purjealuksiin. Asiakkaat muistivat hyvin yrityksen logon ja tunnusvärin, ruskean. Myös tervantuoksu toi heidän mieliinsä Fregatti Oy yrityspalvelut. Yrityksen visuaalista identiteettiä on siis saatu asiakkaille kommunikoitua onnistuneesti. Fregatti Oy Yrityspalvelujen markkinointiponnistelut muistuttaa asiakkaita toiminnan ympärivuotisuudesta ovat selvästi tuottaneet tulosta ja ympärivuotinen toiminta oli haastateltujen tiedossa. Tähän varmasti auttaa kuukausittain asiakasrekisterissä oleville lähtävä uutiskirje, jossa kerrotaan yrityksen viimeisimmät kuulumiset ja samalla muistutetaan ajankohtaisista tilaisuuksista esimerkein ja tulevista sesongeista etukäteen.

Asiakkaat kokivat Fregatti Oy Yrityspalvelujen kilpailijoina monet tapahtumia järjestävät tahot ravintoloista ohjelmatoimistoihin ja sightseeing-risteilyihin. Fregatti Oy Yrityspalvelujen tapahtumista asiakkaila kuitenkin oli sellainen kuva, että ne ovat laadukkaita ja erottuvia. Fregatti Oy Yrityspalveluja pidettiin hyvänä palveluntarjoajana etenkin henkilöstön tapahtumien järjestämisessä. Yrityksen järjestämät tilaisuudet nähtiin nuorekkaina ja rentoina joskin laadukkaina ja joustavina.

Sisäisen viestinnän merkitys korostui Fregatti Oy Yrityspalvelujen henkilökunnan mielipiteissä. Avoimemman sisäisen viestinnän ja koulutuksen koettiin olevan motivointitekijä omassa työssä ja parantavan myös työilmapiiriä ja vahvistavan yrityksen identiteettiä. Henkilökunta ei kokenut, että yrityksen tavoiteimago olisi kaikkien tiedossa ja että henkilökunnan edustajat olisivat tietoisia oman työnsä vaikutuksesta yrityksen imagon syntyyn. Henkilökunta toivoi avoimempaa viestintää yrityksen tavoitteista muidenkin kuin myyntitavoitteiden osalta. Avoimen viestinnän koettiin olevan hyvin tärkeä motivoija omassa työssä. Sisäisen viestinnän merkitys myös asiakasrajapinnassa toimivilta johdolle päin nousi esiin. Toimivan ja tehokkaan palautekanavan luomista ja ylläpitoa pidettiin hyvin tärkeänä.

Suuria imagokuiluja yrityksen tavoitteiden ja asiakkaiden ja henkilökunnan mielikuvien välillä ei ilmennyt. Kuva, jota henkilökunta pyrkii luomaan asiakkaille, toteutuu suurimmassa osassa asiakaskontakteja. Sisäisen viestinnän ja koulutuksen avulla kuitenkin henkilökunnan sitoutumista voitaisiin parantaa ja näin ollen luoda ehkä jopa parempaa kuvaa yrityksestä ulospäin.

7 Johtopäätökset ja yhteenveto

Tässä tutkielman viimeisessä luvussa käsitellään teoreettisen viitekehityksen soveltuvuutta liike-elämän todelliseen tilanteeseen. Lisäksi pohditaan toimeksiantajayrityksen, Fregatti Oy Yrityspalvelujen, tavoitekuvan ja toteutuneen imagon välisiä yhtäläisyyksiä ja mahdollisia imagokuiluja. Lisäksi luvussa annetaan toimenpide-ehdotuksia toimeksiantajayritykselle imagon tulokselliseen johtamiseen.

Imagon muodostumista ja johtamista käsittelevät mallit ja prosessit saattavat näyttää yksinkertaisilta, mutta todellisuudessa ne ovat monimutkaisia toteuttaa sellaisinaan palveluyrityksen tarpeisiin. Mallien eri osat ovat jo itsessään hyvin moniselitteisiä ja tilanne- ja tunnesidonnaisia ilmiöitä. Tämä yhdessä palvelujen aineettoman ja heterogeenisen luonteen kanssa synnyttää suuriakin haasteita palveluyrityksen imagon johtamiseen. Imagon abstrakti luonne, terminologian moniselitteisyys ja ihmisten väliset eroavuudet viestien ja kokemusten tulkitsemisessa tekevät imagon tutkimisen vaikeaksi. Tämä todettiin myös tätä tutkimusta tehdessä. Mielikuvien selvittäminen suoraan kysymyksin on hankalaa ja jokainen tulkitsee asioita omalla tavallaan.

Tämän tutkimuksen luvussa 4 esitetyn viitekehityksen perusteella yrityksen imagon johtaminen lähtee yrityksen strategiasta, tavoiteimagosta. Strategia on osa yrityksen identiteettiä, jonka heijastuma yritysimage on. Voidaankin pelkistetysti olettaa, että yrityksen vahva identiteetti voi johtaa oikeanlaisen viestinnän avulla vahvaan imagoon. Tälle väitteelle saatiin tukea myös tästä tutkimuksesta. Henkilökunnan on huomattavasti helpompi välittää yrityksestä sen toivomaa kuvaa, jos se itse kokee yrityksen tavoiteimagon perustelluksi ja johdonmukaiseksi yrityksen toiminnan kanssa. Henkilökunnan käsitys toimintansa vaikutuksesta yrityksen menestykseen ja koko henkilökunnan yhteinen käsitys siitä, mitä yritys tekee ja miten, luo yhtenäistä identiteettiä. Yrityksen kaikkien tavoitteiden avoin viestiminen yrityksen sisällä kannustaa

henkilökuntaa toimimaan yrityksen tavoittelemalla tavalla ja luo yhtenäistä kuvaa yrityksen toiminnasta niin yrityksen sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Näin ollen tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä mainittu ensimmäisen asteen viestintä, joka viestii yrityksen identiteetistä lähinnä yrityksen tekojen kautta, voidaan tunnistaa yhdeksi yrityksen imagon syntyyn vaikuttavaksi kanavaksi. Ensimmäisen asteen viestintää asiakkaat eivät ehkä kokeneet niinkään viestintänä. Mielikuvat tulivat ilmi muun muassa kysyttäessä, millaisia arvoja he voisivat kuvitella toimeksiantajayrityksen strategiasta löytyvän. Tutkimuksen perusteella palveluyrityksen imagon muodostumiseen vaikuttavat hyvin paljon palvelukokemukset, se millä tavoin yritys on asiakasta palvellut.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä sisäinen viestintä ja henkilökunta erotettiin omiksi yrityksen identiteettiin kiinteästi liittyviksi osikseen. Tätä perusteltiin sillä, että viitekehys painottaisi teoriaosassa esitettyä väitettä siitä, että henkilökunta on yksi tärkeimmistä palveluyrityksen imagon muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tämä osoittautui perustelluksi tehdyn tutkimuksen perusteella. Henkilökunta oli haastateltujen mielestä selkeästi tärkeimpien palveluyrityksen imagoon vaikuttavien tekijöiden joukossa. Henkilökunnan vaikutus palveluyrityksen imagon syntyyn tunnistettiin sekä asiakkaiden että henkilökunnan mielipiteistä ja sen välillinen vaikutus voidaan nähdä myös muissa tässä tutkimuksessa esiin tulleissa palveluyrityksen imagoon vaikuttavissa tekijöissä.

Tämän tutkimuksen perusteella palveluyrityksen imagon muodostumiseen vaikuttavat kaikkein voimakkaimmin aiemmat kokemukset. Tämä tutkimuksen tulos vahvistaa teoreettisessa viitekehyksessä esitettyä näkemystä palveluyrityksen imagon muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tosin aiempien kokemusten vaikutus osoittautui tässä tutkimuksessa voimakkaammaksi kuin tutkielman teoreettisen osan perusteella voisi odottaa. Kerran hyväksi koettu yritys muistetaan seuraavan kerran palvelua tarvittaessa. Aiempiin palvelukokemuksiin vaikuttaa puolestaan jälleen voimakkaasti yrityksen henkilökunta. Näin ollen palveluyrityksen tulee varmistaa, että kaikki

asiakasrajapinnassa toimivat työntekijät ovat sisäistäneet yrityksen tavoitekuva ja toimivat johdonmukaisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. Palvelulupausten lunastaminen ja luotettavuus osoittautuivat tärkeimmiksi palvelukokemukseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Tämän tutkimuksen perusteella luvussa 4 esitettyä teoreettista viitekehystä voidaan parantaa paremmin palveluyrityksen luonnetta vastaavaksi korostamalla aiempien kokemusten sekä itse palvelukokemuksen syntyyn vaikuttavien tekijöiden merkitystä imagon muodostumisessa.

Yksi tutkimuksen teoriaosassa esitetty erityisesti palveluyrityksen imagoon vaikuttava tekijä oli markkinointiviestintä. Tämäkin näkemys tuli ilmi tämän tutkimuksen myötä. Vaikutuksen ei kuitenkaan koettu olevan yhtä voimakas kuin aiemmillä kokemuksilla ja henkilökunnalla. Markkinointiviestinnällä koettiin olevan vaikutusta imagon syntyyn varsinkin siinä muodossa, että viestinnän tunnettiin olevan jollain tapaa henkilökohtaista. Tutkimus osoitti sen, että johdonmukainen yhtenäinen ilme ja tehokeinot markkinointimateriaalissa vahvistavat yhtenäisen imagon muodostumista. Tämä tukee sitä, että toisen asteen suunnitellulla viestinnällä on vaikutusta imagon rakentamisessa, joskin merkitys ei ollut niin suuri, kuin tutkielman teoriaosan perusteella voitiin olettaa.

Myös sidosryhmien välinen viestintä suosittelun ja muun word-of-mouth – viestinnän muodossa vaikutti voimakkaasti palveluyrityksen imagon muodostumiseen. Tätä viestintää kutsutaan tutkielman luvussa 4 esitellyssä teoreettisessa viitekehyksessä kolmannen asteen viestinnäksi. Yritys ei voi vaikuttaa kaikkeen yrityksen ulkopuolella tapahtuvaan viestintään. Tätä viestintää tulisi kuitenkin seurata ja pyrkiä ulkoisen viestinnän avulla korjaamaan niitä mielikuvia, jotka ovat tavoiteimagon kanssa ristiriitaisia. Ensisijaisen tärkeää on kuitenkin keksittyä toimimaan tavoitteiden mukaisesti läpi koko palveluprosessin. Kuten aiemmin tässä luvussa todettiin, ovat aiemmat kokemukset hyvin merkittävä mielikuvien syntymiseen vaikuttava tekijä.

Avoin sisäinen viestintä johdon ja koko henkilökunnan välillä koettiin hyvin tärkeänä henkilökunnan keskuudessa. Oman työn merkityksen parempi ymmärtäminen yhtä lailla yrityksen tuloksen kuin imagonkin syntyyn koettiin tärkeänä motivointitekijänä ja palautteen kulkeminen sekä johdolta asiakasrajapinnassa toimiville että toisin päin koettiin hyvin hyödylliseksi yhtenäisen imagon rakentamisessa. Tutkielman luvussa 4 esitettyä teoreettista viitekehystä voisi korjata näin ollen siten, että palaute kulkisi myös ylhäältä alaspäin, johdolta henkilökunnalle. Tämä liittyy myös sisäiseen viestintään. Avoin viestintä yrityksen tavoitteista ja palaute tehdystä työstä motivoivat ja lisäävät työtyytyväisyyttä ja sitä myötä voivat auttaa sitouttamisessa ja yhteisiin tavoitteisiin pääsemisessä.

Tämän tutkimuksen perusteella b2b – konseptissa yhteistyökumppanien ja palveluntarjoajien valintaan vaikuttaa myös ostavan yrityksen oma imago. Yhteistyökumppaneiksi ja palveluntarjoajiksi valitaan sellaisia toimijoita, joiden imago ja maine ovat yhteensopivia oman imagon kanssa.

Tässä tutkimuksessa vahvistui myös teoreettisessa viitekehityksessä esitetty käsitys siitä, että yrityksen positiivinen imago vaikuttaa yrityksen positiivisen maineen kautta kilpailuetuun. Asiakasuskollisuus vahvistuu hyvien kokemusten ja asiakastyytyväisyyden kautta ja kerran hyväksi koettua palveluntarjoajaa käytetään myös tulevaisuudessa.

7.1. Toimenpide-ehdotuksia Fregatti Oy Yrityspalveluille

Fregatti Oy Yrityspalvelut ei ole tähän mennessä aktiivisesti johtanut identiteettiään tai imagoaan. Työtä on tehty erityisesti laadunparantamisen ja ulkoisen viestinnän tehostamisen eteen. Yrityksen liikevaihto on kasvanut ja palvelu monipuolistunut voimakkaasti viimeisten vuosien aikana ja ympärivuotinen henkilökuntakin on lisääntynyt. Näistä syistä ja markkinoiden koventuneen kilpailun takia aktiivinen ja systemaattinen imagon johtaminen olisi ajankohtaista ja tarkoituksenmukaista. Yrityksen tulisi entistä tarkemmin laatia

strategiassaan tavoitteet ja työkalut imagonsa johtamiselle. Fregatti Oy Yrityspalvelujen asiakasrekisteri on jo hyvinkin laaja ja palveluja säännöllisesti käyttäviä asiakkaita on paljon. Yhdenmukainen toiminta ja viestinsä siitä voivat auttaa asiakassuhteiden syventämisessä ja sitä kautta asiakasuskollisuuden vahvistamisessa.

Fregatti Oy Yrityspalvelut koettiin haastatteluissa sopivaksi palveluntarjoajaksi varsinkin henkilökunnan tilaisuuksien järjestämiseen. Tärkeä osa yrityksen palvelutarjontaa ovat kokoukset ja korkeatasoiset asiakastilaisuudet. Yrityksen markkinoinnissa on jo ryhdytty painottamaan näitä osa-alueita ja tapahtumamarkkinoinnin vaikutusta asiakkuuksien syntyyn ja syventämiseen. Näitä voitaisiin kuitenkin korostaa vielä enemmän ja korostaa tuloksellisia tilaisuuksia uniikissa ympäristössä täysin omassa rauhassa.

Fregatti Oy Yrityspalvelut on pieni yritys, jolla on kuitenkin kesäsesongin aikana paljon osa-aikaista henkilökuntaa. Nämä ovat usein ainoat yritystä edustavat henkilöt, jotka kohtaavat asiakkaat kasvotusten ja vaikuttavat voimakkaasti palvelukokemukseen ja yrityksen imagon muodostumiseen. Näin ollen yrityksen tulisi panostaa entistä enemmän sisäiseen viestintäänsä. Rekrytoinnissa ja koulutuksessa tulisi kertoa henkilökunnalle tarkasti ja mahdollisimman avoimesti yrityksen visioista sekä tavoitteista ja pyrkiä kertomaan motivoivasti henkilökunnan merkityksestä yrityksen tuloksen ja imagon syntyyn. Osa-aikaisten työntekijöiden suuren määrän ja toisinaan vain yhden sesongin yli kestävien työsuhteiden takia tämä asettaa yritykselle suuria haasteita. Yrityksen entiset työntekijät voivat vaikuttaa kertomuksillaan ja kokemuksillaan yritystä koskevaan word-of-mouth – viestintään (Pitkänen 2001, 77–78). Näin ollen työntekijöiden tyytyväisyyttä työpaikkaansa tulisi seurata ja pyrkiä luomaan motivoivat ja sitouttavat palaute- ja palkitsemisjärjestelmät. Asiakasrajapinnassa toimiva henkilökunta on avainasemassa myös palautteen saamisessa asiakkailta (Balmer & Gray 1998, 701). Toimivan palautejärjestelmän avulla johto saa ensiluokkaisen tärkeää tietoa asiakkaiden toiveista ja odotusten toteutumisesta. Käytössä on jo palautejärjestelmä, jota voisi kuitenkin kehittää

pidemmälle, jotta palaute tulisi yritysjohdolle sopivassa muodossa ja siten, että sitä voitaisiin hyödyntää tehokkaammin.

Fregatti Oy Yrityspalvelujen tulisi myös huomioida, että yrityksen visuaalinen ilme tukee imagon johtamisen strategisia prosesseja, joten huomiota tulee kiinnittää yrityksen toimitilojen ja henkilökunnan ilmeeseen. Markkinointimateriaalin ohella toimitilojen ja henkilökunnan työasujen tulisi tukea yrityksen tavoiteimagoa ja markkinointiviestinnässä käytettyjä tehokeinoja. Kaikkia yrityksen visuaaliseen ilmeeseen liittyviä elementtejä koordinoimalla voidaan luoda yhdenmukaista ja ymmärrettävää kuvaa.

Fregatti Oy Yrityspalvelujen henkilökunta koettiin ammattitaitoisena ja nuorekkaana. Nuorekkuus voidaan nähdä voimavarana, mutta se voidaan yhdistää myös kokemattomuuteen. Varsinkin myyntihenkilöstö toimii asiantuntijatehtävissä ja tapaa asiakkaita käydessään näyttämässä tiloja heille ennen ostopäätöksen tekoa. Samaten koko myyntihenkilöstö on läsnä yrityksen omissa markkinointitilaisuuksissa. Fregatti Oy Yrityspalvelujen hintoja pidettiin kilpailukykyisinä mutta kalliimman puoleisina. Palvelusta oltiin valmiita maksamaan, jos se oli luotettavaa, asiakkaat huomioon ottavaa ja innovatiivista. Fregatti Oy Yrityspalvelut pyrkii toimimaan yhteistyökumppanina palveluntarjoajan sijaan ja asiakkuuksien syventäminen sekä yhteistyöverkoston luominen kuuluvat yrityksen tavoitteisiin. Nämä seikat tulisi ottaa huomioon myös työasuja valittaessa. Työasujen ja henkilökunnan jakaman markkinointimateriaalin tulisi tukea yrityksen viestiä ammattitaidosta ja palveluvarmuudesta. Myyntihenkilöstön tulisi käyttäytymisellään ja myös ulkoisella olemuksellaan viestiä siitä, että asiakas voi luottaa tilaisuutensa myyjän käsiin ja olla varma siitä, että tapahtuma toteutetaan juuri asiakkaan tarpeiden vaatimalla tavalla. Tämä on erityisen tärkeää palveluyrityksessä, jossa asiakas ei voi testata tuotetta ennen toteutumishetkeä. Abstraktin palvelun, myynti ja markkinointi ovat haasteellisia ja palveluyrityksen tulisi pyrkiä tekemään palvelusta vähemmän aineeton erilaisten luottamusta herättävien visuaalisten apukeinojen avulla.

Suurin osa haastatelluista piti siitä, että Fregatti Oy Yrityspalvelujen toimintamallissa ei myyntiorganisaatiossa toimivilla ole omia asiakkuuksia, vaan kaikilla on valmius vastata kaikkien asiakkaiden kysymyksiin. Tässä kuitenkin tulisi huomata se, että osa asiakkaista kaipasi henkilökohtaisempaa asiakassuhdetta ja sitä, että he järjestäisivät tapahtumansa keskitetysti vain yhden myyntiorganisaation edustajan avulla. Tässä voidaan nostaa myös esiin asiakkaiden mielipide palvelun luotettavuuden vaikutuksesta palvelukokemukseen ja sitä myötä yrityksen imagoon. Palvelutarjonnan laajentuessa ja asiakaskunnan kasvaessa tulisi asiakkuuksien hallintaan kiinnittää entistä enemmän huomiota. Asiakkaan mielikuva luotettavasta myyjästä jossakin tietyssä palveluyrityksessä voi vaikuttaa voimakkaastikin ostopäätökseen.

Monet haastatteluihin osallistuneista mainitsivat ravintolat Fregatti Oy Yrityspalvelujen kilpailijoina. Yritys voisi pyrkiä asemoimaan itseään ravintoloiden asemointia vastaan ja korostaa tilaisuuksien yksityisyyttä ja erikoisempaa ympäristöä sekä erilaisten oheispalvelujen liittämistä kokousten ja illallisten yhteyteen. Tähän on yhä suurempi valmius Fregatti Oy Yrityspalvelujen tapahtumatuotantoyksikön, Tapahtumaverstaan, myötä.

Tutkimuksen pääosin positiiviset tulokset antavat Fregatti Oy Yrityspalveluille mahdollisuuden hyödyntää asiakkaille tärkeitä imagon muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä markkinointiviestinnässään varsinkin niiden imagon osa-alueiden osalta, jotka osoittautuivat tutkimuksen perusteella parhaiten toteutuneiksi. Asiakkaat kokivat aiemmat kokemukset ja suosittelun hyvin tärkeiksi yrityksen imagoon vaikuttaviksi tekijöiksi. Näin ollen esimerkiksi referenssien kerääminen ja niiden aktiivinen käyttö markkinointiviestinnässä olisi perusteltua.

7.2. Ehdotuksia jatkotutkimuksiksi

Tämä tutkimus nosti esiin muutamia tutkimusaiheita Fregatti Oy Yrityspalveluille tulevia markkinointitutkimuksia varten. Tämä tutkimus voisi toimia esille nousseiden teemojen avulla esitutkimuksena laajemmalle kvantitatiiviselle tutkimus asiakasrekisterissä oleville asiakkaille. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, onko yritys tunnettu ja minkälainen imago sillä on oman asiakasrekisterinsä ulkopuolella.

Asiakkaat ovat vain yksi yrityksen monista sidosryhmistä. Jotta yrityksen viestiminen tavoiteimagostaan olisi johdonmukaista, on henkilökunnan viestittävä toiminnallaan yhdenmukaisesti ja tavoiteimagoa tukien. Henkilökunnan mielikuvia ja käsityksiä yrityksen tavoiteimagosta ja toteutuneesta imagosta tulisi selvittää, jotta mahdolliset kuilut strategiassa määritellyn tavoiteimagon ja henkilökunnan mielikuvien välillä saataisiin selville ja sisäistä viestintää ja henkilökunnan koulutusta tehostaa mahdollisten kuilujen sulkemiseksi. Tällaisen tutkimuksen toteuttaminen olisi tarkoituksenmukaista sekä myyntiorganisaation että kenttähenkilökunnan keskuudessa.

Fregatti Oy Yrityspalvelut tekee paljon yhteistyötä erilaisten alihankkijoiden kanssa. On tärkeää, että heidän tuottamansa palvelut vastaavat yrityksen tavoiteimagoa. Tässä auttaa avoin ja yhdenmukainen viestintä. Alihankkijoiden mielikuvia yrityksestä voitaisiin selvittää myös tutkimuksen avulla ja näin selvittää mahdolliset eriävyydet alihankkijoiden mielikuvissa.

Tutkimuksessa nousi esiin, ei ehkä aivan tarkoituksenmukaisesti, myös imagon ja maineen ohella asiakkaan ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät. Näiden tekijöiden tutkiminen ja arvostusten ja merkitysten selvittämien laadullisen tutkimuksen avulla voisi olla perusteltua ja tutkimuksen tuloksia voitaisiin käyttää tehokkaasti markkinointiviestinnässä, joka on myös osa palveluyrityksen imagon johtamista.

Kerran hyväksi todettu imago ei takaa sitä, että imago pysyy positiivisena myös tulevaisuudessa (Chajet 1989, 18). Näin ollen imagon muodostumista ja muuttumista eri imagon osa-alueiden osalta tulee seurata jatkuvasti. Tutkimuksen tulisi olla jatkuvaa eikä kertaluontoista. Samantyylinen tutkimus voidaan toistaa säännöllisin väliajoin ja saatuja tuloksia voidaan verrata toisiinsa.

Yrityksen toiminnan laajentuessa ja palvelutarjonnan monipuolistuessa myös yrityksen tavoiteimago voi muuttua ja on yritysjohton vastuulla, että tavoiteimagoa muokataan paremmin vastaamaan yrityksen tavoitteita ja että koko henkilökunta on tietoinen muokkaustoimenpiteistä. Valmiina olemassa olevat mallit ja prosessit helpottavat ja nopeuttavat tällaisen muutoksen suunnittelussa ja implementoinnissa. Myös valmiita malleja voidaan muokata vastaamaan paremmin yrityksen omiin tarpeisiin.

Yritykset eivät toimi tyhjiössä vaan myös markkinat muuttuvat ja niiden mukana sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja työntekijöiden tarpeet ja toiveet. Näiden muutosten seuraaminen on tärkeää imagon johtamisessa, jotta saavutettua hyvän imagon mukanaan tuomaa kilpailuetua ei menetetä. Tässä korostuu myös asemoinnin merkitys. Kilpailuilla markkinoilla yrityksen tulee erottua kilpailijoistaan positiivisella tavalla säilyttääkseen asemansa asiakkaiden valintajoukossa palveluntarjoajia valitessa.

Lähteet

Abratt, Russel 1989. A New Approach to Corporate Image Management Process. *Journal of Marketing Management*. 5:1. 63-76.

Alessandri, Sue Westcott 2001. Modeling corporate identity: A concept explanation and theoretical explanation. *Corporate Communications*. 6:4. 173-182.

Askegaard, Søren & Christensen, Lars Thøgers 2001. Corporate identity and corporate image revisited - A semiotic perspective. *European Journal of Marketing*. 35:3/4. 292-315.

Aula, Pekka & Heinonen, Jouni 2002. *Maine : menestystekijä* WSOY. Porvoo.

Ball, Dwayne & Coelho, Pedro S. & Vilares, Manuel J. 2006. Service personalization and loyalty. *Journal of Services Marketing*. 20:6. 391-403.

Balmer, John M.T. 2001. Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing-Seeing Through the Fog. *European Journal of Marketing*. 35:3/4. 248-291.

Balmer, John M.T. & Gray, Edmund R 1998. Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*. 31:5. 695-702.

Balmer, John M.T. & Gray, Edmund R. 2000. Corporate identity and corporate communications: Creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Training*. 32:7. 256-261.

Balmer, John M.T. & Greyser, Stephen A. 2006. Integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communications, Corporate Image and Corporate Reputation. *European Journal of Marketing*. 40:7/8. 730-741.

Balmer, John M.T. & Soenen, Guillaume B. 1999. The Acid test of Corporate Identity Management. *Journal of Marketing Management*. 15:1-3. 69-92.

Barich, Howard & Kotler, Phillip 1991. A Framework for Marketing Image Management. *Sloan Management Review*. 32:2. 94 – 104.

Batra, Rajeev & Gürhan-Canli, Zeynep 2004. When Corporate Image Affects Product Evaluations: The Moderating Role of Perceived Risk. *Journal of Marketing Research*. XLI (May 2004). 197-205.

Bendixen, Michael & Abratt, Russel 2007. Corporate Identity, Ethics and Reputation in Supplier-Buyer Relationships. *Journal of Business Ethics*. 76. 69-82.

Brown, Tom J. & Dacin, Peter A. & Pratt, Michael J. & Whetten, David A. 2006. Identity, Intended Image, Construed Image and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 34:2. 99-106.

Brønn, Peggy Simcic & Engell, Andreas & Martinsen, Håvard 2006. A reflective approach to uncovering actual identity. *European Journal of Marketing*. 40:7/8. 886-901.

Carlson, Les & Grove, Stephen J. & Dorsch, Michael J. 2003. Services Advertising and Integrated Marketing: An Empirical Examination. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*. 25:2. 69-82.

Chajet, Clive 1989. The Making of a New Corporate Image. *The Journal of Business Strategy*. 10:3. 18-20.

Coderre, Francois & Mathieu, Anne & St-Laurent, Natalie 2004. Comparison of the quality of qualitative data obtained through telephone, postal and email surveys. *International Journal of Marketing Research*. 46:3. 347-357.

Cornelissen, Joep P. & Elving, Wim J. M. 2003. Managing corporate identity: an integrative framework of dimensions and determinants. *Corporate communications: An international journal*. 8:2. 114-120.

Cravens, Karen S. & Oliver, Elisabeth Goad 2006. Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*. 49:4. 293 – 302.

Croft, Susan & Dalton, John 2003. *Managing Corporate Reputation: The New Currency*. Thorogood. London.

Davies, Gary & Chun, Rosa 2002. Gaps Between the Internal and External perceptions of the Corporate Brand. *Corporate Reputation Review*. 5:2/3. 144-158.

De Pelsmacker, Patrick & Geuens, Maggie & Van den Bergh, Joeri 2004. *Marketing Communications. A European perspective*. 2nd edition. Pearson Education Limited. Harlow.

Dowling, Grahame R. 1986. Managing Your Corporate Images. *Industrial Marketing Management*. 15:2. 109-115.

Dowling, Grahame R. 1993. Developing Your Company Image into a Corporate Asset. *Long Range Planning*. 26:2. 101-109.

- Dowling, Grahame 2001. *Creating corporate reputations : identity, image and performance*. Oxford University Press. Oxford.
- Dowling, Grahame R. 2004. Corporate Reputations: Should You Compete on Yours? *California Management Review*. 46:3. 19-36.
- Gotsi, Manto & Wilson, Alan M. 2001. Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*. 6:1. 24-30.
- Harma, Olli 2007. Messut aikuistuvat. *Markkinointi ja Mainonta*. 30:2007. 7.
- Herrbach, Olivier & Mignonac, Karim 2004. How organisational image affects employee attitudes. *Human resource management journal*. 14:4. 76-88.
- Karaosmanoglu, Elif & Melewar, T.C.2006. Corporate Communications, identity and image: A research agenda. *Brand Management*. 14:1/2. 196-206.
- Karvonen, Erkki 1997. *Imagologia : Imagon teorioiden esittelyä, analyysiä, kritiikkiä*. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Mainonnan neuvottelukunta 2007. *Mitatun mainonnan määrä kasvoi 4,0 % vuonna 2006*. Lehdistötiedote 5.10.2007.
- Mainostajien liitto 2007. Mainosbarometri 2008: *Mainonta lisääntyy ensi vuonna*. Lehdistötiedote 19.9.2007.
- Markkanen, Tuula-Riitta 1998. *Corporate Identity: A process of Strategic interpretation in an MNC*. Helsinki School of Economics and Business Administration. A-145. Helsinki.
- Markkanen, Tuula-Riitta 1999. *Yrityksen identiteetin johtaminen - tulkintaa, viestintää ja sitoutumista*. WSOY. Porvoo.

Markwick, Nigel & Fill, Chris 1997. Towards a Framework for Managing Corporate Identity. *European Journal of Marketing*. 31:5/6. 396-409.

Martinez, Eva & Pina, Jose M. 2005. Influence on Corporate Image on Brand Extensions: A Model Applied to the Service Sector. *Journal of Marketing Communications*. 11:4. 263-281.

Melewar, T.C. 2003. Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of Marketing Communications*. 9:4. 195-220.

Melewar, T.C. & Karaosmanoglu, Elif & Paterson, Douglas 2005. Corporate Identity: concept, components and contribution. *Journal of General Management*. 31:1. 59-81.

Moisander, Johanna & Valtonen Anu 2006. *Qualitative Marketing Research – A Cultural approach*. SAGE Publications. London.

Onkvisit, Sak & Shaw, John J. 1989. Service Marketing: Image, Branding and Competition. *Business Horizons*. January-February. 13-18.

Pitkänen, Kati Pauliina 2001. *Yrityskuva ja maine menestystekijöinä*. Edita. Helsinki.

Pohjola, Juha 2003. *Ilme – Visuaalisen identiteetin johtaminen*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Ranta, Timo 1993. *Foundations of image research*. Helsinki School of Economics and Business Administration. Helsinki.

Remenyi, Dan & Williams, Brian & Money, Arthur & Swartz, Ethné 1998. *Doing Research in Business and Management*. Sage Publications. London.

- Riordan, Christine M. & Gatewood, Robert D. & Barnes Bill, Jodi 1997. Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*. 16:4. 401-412.
- Silverman, David 2006. *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. 3rd edition. SAGE Publications. London.
- Spiggle, Susan 1994. Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*. 21:3. 491 – 503.
- Suvatjis, Jean Yannis & de Chernatony, Leslie 2005. Corporate Identity Modelling: A Review and Presentation of a New Multi-dimensional Model. *Journal of Marketing Management*. 21:7-8. 809-834.
- Vallaster, Christine & de Chernatony, Leslie 2005. Internationalisation of Service Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process. *Journal of Marketing Management*. 21:1-2. 181-203.
- Van Rekom, Johan 1997. Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing*. 31:5/6. 410-422.
- Van Riel, Cees B.M. & Balmer, John M.T. 1997. Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*. 31:5/6. 340-355.
- Varey, Richard J. 1998. Locating marketing within the marketing corporate communication managing system. *Journal of Marketing Communications*. 4. 177-190.
- Vuokko, Pirjo 2003. *Markkinointiviestintä : merkitys, vaikutus ja keinot*. WSOY. Helsinki.

Westber, Steven James 1994. *Understanding corporate image: Implications for communication strategy*. The University of Texas at Dallas.

Sähköiset lähteet:

LaatuVerkko 2007: <http://www.mek.fi/web/laatu/index.nsf>. Luettu 5.3.2007

Marconi, Joseph 2001. *Reputation Marketing: Building and Sustaining Your Organizations Greatest Asset*. McGraw-Hill Companies. Elektroninen kirja osoitteessa:

<http://site.ebrary.com/lib/hseba/Top?channelName=hseba&cpage=1&docID=10019935&f00=text&frm=smp.x&hitsPerPage=10&layout=document&p00=marconi&sortBy=score&sortOrder=desc>

Haastattelut:

Annukka Nysten, assistentti, Novartis Oy, Helsinki 11.4.2007.

Essi Tuukkanen, tuotantopäällikkö, Toast Post Production Oy Ltd, Helsinki 10.4.2007

Marina Hägg, myynti- ja markkinointipäällikkö, Chris-Wine Finland. Helsinki 16.4.2007.

Outi Helenius, sihteeri, Abloy Oy. Helsinki 23.4.2007.

Sari Nieminen, myyntisihteeri, SKV Kiinteistöväilytys Oy LKV, Helsinki 10.4.2007.

Tiina Kinnunen, myyntineuvottelija, Fregatti Oy Yrityspalvelut, Helsinki 10.10.2007.

Liite 1: Teemahaastattelujen haastattelurunko / asiakkaat

Yleistä

Keskimäärin kuinka monta kertaa vuodessa järjestätte yritystilaisuuksia?

Mistä haette ensisijaisesti tietoa palveluntarjoajista? (internet, intranet, messut, kollegat, esitteet, yrityshakemistot)

Luotatteko internetistä ja painetusta materiaalista saaneenne tietoon, vai pyrittekö hakemaan lisätietoa kollegoiltanne tai palveluja aiemmin käyttäneiltä?

Kuinka tärkeänä koette yrityksen imagon ja maineen palveluntarjoajia valitessanne?

Kuinka vahvasti aiemmat kokemukset vaikuttavat päätöksiinne? Millä tavalla?

Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät palveluntarjoajan imagoon ja maineeseen vaikuttavat tekijät?

Arvostatteko yrityksen saamia referenssejä ja tunnustuksia palveluntarjoajia valitessanne?

Vaikuttaako valintaanne työnantajayrityksenne arvot ja toimintaperiaatteet?

Mitkä asiat ovat teille kaikkein tärkeimpiä tapahtumienne järjestäjiä valitessanne? (hintaa, tuote, palvelun nopeus, myyntihenkilöstö, jakelukanava, viestintä, yhteiskuntavastuu)

Pyrittekö käyttämään samoja palveluntarjoajia kerrasta toiseen vai vaihdatteko palveluntarjoajia tilaisuuskohtaisesti?

Jos jokin järjestämässänne tilaisuudessa epäonnistuu, vaihdatteko helposti palveluntarjoajaa?

Asiakkuus

Oletteko käyttäneet Fregatti Oy Yrityspalvelujen palveluja?

Mitä kautta saitte alun perin tietoa Fregatti Oy Yrityspalvelujen palveluista?

Millaisia tilaisuuksia olette järjestäneet? (henkilökunnan tilaisuuksia, asiakastilaisuuksia, kokouksia / risteilyjä vai kokous- tai saaripaketteja)

Millainen kokonaiskuva järjestetyistä tilaisuuksista on jäänyt? Vastasiko odotuksianne?

Mikä oli perimmäinen syy, jonka takia päädyitte valitsemaan Fregatti Oy Yrityspalvelut tapahtumanne järjestäjäksi?

Yritys

Millaisia mielikuvia teillä on Fregatti Oy Yrityspalveluista yrityksenä?

Tuleeko teille mieleen jotakin tunnusta, merkkiä tai sanomaa, josta tunnistaisitte Fregatti Oy Yrityspalvelut?

Miten kuvailisitte asiakassuhtettanne Fregatti Oy Yrityspalveluihin : Perustuuko suhteenne luottamukseen? Onko suhde toimiva ja asiallinen? Onko suhde mielestänne henkilökohtainen?

Millaisia arvoja kuvittelette Fregatti Oy Yrityspalvelujen mainitsevan strategiassaan?

Palvelutarjonta

Millaisia mielikuvia Fregatti Oy Yrityspalvelujen palvelutarjonta herättää?

Minkä tyyppisten tilaisuuksien järjestämiseen koette Fregatti Oy Yrityspalvelujen n olevan sopiva tapahtumajärjestäjä?

Mitkä adjektiivit mielestänne kuvaavat parhaiten Fregatti Oy Yrityspalvelujen järjestämiä tapahtumia?

Millainen mielikuva teillä on Fregatti Oy Yrityspalvelujen hinnoista?

Henkilökunta

Millaisia mielikuvia Fregatti Oy Yrityspalvelun myyntihenkilöstö herättää?

Entä tapahtumissa toimiva henkilökunta, kuten tarjoiluhenkilökunta, kansihenkilöstö, ohjelmanjärjestäjät?

Markkinointiviestintä

Oletteko saaneet Fregatti Oy Yrityspalveluilta markkinointimateriaalia? Missä muodossa? (posti, e-mail, messut)

Millaisena koette Fregatti Oy Yrityspalvelujen viestinnän?

Kilpailijat

Mitä yrityksiä näette Fregatti Oy Yrityspalvelujen kilpailijoina valitessanne tapahtumajärjestäjää?

Millaisia mielikuvia mainitut kilpailijat synnyttävät?

Onko olemassa jokin tietty osa-alue, jolla luotatte Fregatti Oy Yrityspalvelujen palveluun edellä mainittuja kilpailijoita enemmän?

Onko olemassa jokin tietty osa-alue, jolla luotatte Fregatti Oy Yrityspalvelujen palveluun edellä mainittuja kilpailijoita vähemmän?

Liite 2: Teemahaastattelujen haastattelurunko / henkilökunta

Imagon muodostuminen

Tunnetko käsitteen yritysimage? Osaatko selittää sen jollakin tavalla?

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät palveluntarjoajan imageon ja maineeseen vaikuttavat tekijät?

Mietitkö itse yrityksen imagea valitessasi palveluntarjoajaa joko henkilökohtaisessa elämässäsi tai valitessasi alihankkijaa omassa työssäsi?

Fregatti Oy Yrityspalvelujen image

Tunnetko tuntevasi työnantajayrityksesi arvot ja toimintaperiaatteet?

Kuinka tärkeänä koet työnantajayrityksesi imageon ja maineen rakentamisen ja säilyttämisen työssäsi?

Minkälaisia asioita pyrit tuomaan esiin yrityksestä ollessasi yhteydessä asiakkaisiin?

Yritys

Millaisen kuvittelet Fregatti Oy Yrityspalvelujen tavoiteimageon olevan?

Tuntuuko, että tuo tavoite toteutuu asiakkaiden mielikuvissa?

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä visuaalisia elementtejä, joista tunnistat parhaiten työnantajayrityksesi?

Muistatko/tiedätkö millaisia arvoja Fregatti Oy Yrityspalvelut mainitsee strategiassaan?

Onko sinulla mielikuvaa siitä, mistä Fregatti Oy Yrityspalvelujen asiakkaat saavat tiedon yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista?

Palvelutarjonta

Mitä pidät työnantajayrityksesi ydinosaamisena?

Minkä tyyppisten tilaisuuksien järjestämiseen koet Fregatti Oy Yrityspalvelujen olevan sopiva tapahtumajärjestäjä?

Mitkä adjektiivit mielestänne kuvaavat parhaiten Fregatti Oy Yrityspalvelujen järjestämiä tapahtumia?

Millainen mielikuva teillä on Fregatti Oy Yrityspalvelujen hinnoista verrattuna kilpailijoihin?

Henkilökunta

Mitä kautta hakeuduit töihin Fregatti Oy Yrityspalveluille?

Olitko kuullut yrityksestä joltakin yrityksessä työskennelleeltä henkilöltä?

Tutustuitko yritykseen etukäteen? Mitä kautta hait tietoa yrityksestä?

Saitko mielestäsi riittävän perehdytyskoulutuksen yrityksen toimintatavoista työt aloittaessasi?

Oletko saanut koulutusta ja ohjeistusta Fregatti Oy Yrityspalvelujen strategiassa olevista tavoitteista, jos ei oteta huomioon myyntitavoitteita?

Tunnetko, että saat tarpeeksi tietoa työsi vaikutuksesta yrityksen toiminnassa ja prosesseissa?

Onko sinulla sellainen mielikuva, että kaikki yrityksen työntekijät luovat yrityksestä yhdenmukaista kuvaa asiakkaille?

Koetko, että koulutus on riittävää ja sisäinen viestintä tehokasta ja avointa?

Markkinointiviestintä

Osallistutko yrityksen markkinointiin?

Pääsetkö vaikuttamaan markkinointimateriaaliin ja -toimenpiteisiin?

Millaisena koet Fregatti Oy Yrityspalvelujen viestinnän? (Onko se mielestäsi laadukasta, onko sitä tarpeeksi ja tapahtuuko se mielestäsi oikeassa muodossa ja oikeille asiakkaille?)

Millaisena luulet asiakkaiden kokevan Fregatti Oy Yrityspalvelujen harjoittaman markkinointiviestinnän?

Kilpailijat

Mitä yrityksiä näet Fregatti Oy Yrityspalvelujen kilpailijoina?

Millaisia mielikuvia mainitut kilpailijat synnyttävät?

Onko olemassa jokin tietty osa-alue, jolla pidät Fregatti Oy Yrityspalvelujen palvelua edellä mainittuja kilpailijoita parempana?

Onko olemassa jokin tietty osa-alue, jolla pidät Fregatti Oy Yrityspalvelujen palvelua edellä mainittuja kilpailijoita heikompana?

Liite 3: puhelinhaastattelujen haastattelurunko

Taustatiedot

Oletteko käyttäneet Fregatti Oy Yrityspalvelujen palveluja?

Millaisia tilaisuuksia olette järjestäneet Fregatti Oy Yrityspalvelujen kautta?

☐ Nainen ☐ Mies

Asema yrityksessä? Tehtävänimike?

Yritys / Brandi

Millaisia mielikuvia teillä on Fregatti Oy Yrityspalveluista yrityksenä?

Tuleeko mieleenne jotakin tunnusta, merkkiä tai sanomaa, josta tunnistaisitte Fregatti Oy Yrityspalvelut?

Koetteko Fregatti Oy Yrityspalvelut palveluntarjoajana vai yhteistyökumppanina tilaisuuksia järjestäessänne?

Palvelutarjonta

Millaisia mielikuvia Fregatti Oy Yrityspalvelujen palvelutarjonta herättää?

Mitkä adjektiivit mielestänne kuvaavat parhaiten Fregatti Oy Yrityspalvelujen järjestämiä tapahtumia?

Millainen mielikuva teillä on Fregatti Oy Yrityspalvelujen hinnoista?

Henkilökunta

Millaisia mielikuvia Fregatti Oy Yrityspalvelujen myyntihenkilöstö herättää?

Entä tapahtumissa toimiva henkilökunta, kuten tarjoilohenkilökunta, kansihenkilöstö, ohjelmanjärjestäjät?

Markkinointiviestintä

Oletteko saaneet Fregatti Oy Yrityspalveluilta markkinointimateriaalia? Missä muodossa?

Mitä teille on jäänyt mieleen Fregatti Oy Yrityspalvelujen viestinnästä?

Millaisena koette Fregatti Oy Yrityspalvelujen viestinnän?

Kilpailijat

Mitä yrityksiä näette Fregatti Oy Yrityspalvelujen kilpailijoina valitessanne tapahtumajärjestäjää?

Millaisia mielikuvia mainitut kilpailijat synnyttävät?